



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE ADMINISTRACION

**ANÁLISIS DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS EN LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES CASO UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO 2018**

T E S I S:

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
Licenciada en Administración.**

**P R E S E N T A:
BERENICE ROMERO CRUZ**

**ASESOR DE TESIS:
LIC. RAÚL DE JESÚS OCAMPO COLÍN**

COATZACOALCOS, VERACRUZ

ENERO 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias al creador por haberme permitido culminar uno de mis objetivos.

A mi padre, el cuál siempre ha tenido mi admiración y respeto, forjando día con día un ejemplo a seguir para sus hijas.

A mi madre, quien con bondad, nobleza y profundo amor nos educó y enseñó buenos principios y valores.

A mis hermanas, que siempre han estado para mí y me han apoyado sin titubear.

A mis mejores amigos, que siempre han estado en mis peores y mejores momentos.

A mis grandes compañeros de aula que me mostraron la lealtad, me abrieron sus puertas y permitieron que formara parte de su vida lo cual estaré eternamente agradecida.

A mis maestros, porque los conocimientos que me han transmitido me han ayudado a llegar hasta aquí.

A la Mtra. Claudia la cual recuerdo con mucho cariño.

A la L.E. Ana Lila por brindarme su conocimiento y cariño.

A la C. Araceli Hernández Hernández por tenerme paciencia y enseñarnos que hay que dar lo mejor de sí día con día.

Al Mtro. Mario Enrique García Maldonado por guiarme, por ser nuestro asesor de tesis y preocuparse por sus alumnos, por lo cual le estaré agradecida.

Y finalmente, a la Lic. Gabriela Mateos Rueda, por haberme escuchado cada vez que lo necesitaba, por ser mi guía y darme consejos en éste camino arduo y desconocido al que llamamos vida.

DEDICATORIAS

Dedico ésta tesis primeramente a mis padres quienes siempre han estado apoyándome en mis momentos más difíciles, han sabido guiar mi camino con buenos principios, poniéndome siempre el ejemplo.

A mis hermanas por que han sido mis mejores aliadas.

A Kenia Damaris Luis López y a Erika Sosa Villalobos porque me han demostrado que las mejores amigas existen.

A Claudia Ivonne Martínez Toledo por brindarme su cariño como una hermana y su apoyo al ser una gran amiga.

Y Finalmente a Luis Miguel Córdova Ortega por brindarme momentos de entera felicidad a su lado.

A dios, porque sin el nada de lo que he logrado en estos años sería posible.

INDICE

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 Descripción del problema	9
1.2 Formulación del problema.....	10
1.3 Objetivo general.....	10
1.4 Objetivos específicos	11
1.5 Justificación	11
1.6 Hipótesis	12
1.6.1 Operacionalización de las variables	12
1.7 Delimitación de la investigación	13
CAPITULO II: MARCO TEORICO	14
2.1 Antecedentes de la investigación.....	15
2.2 ADMINISTRACIÓN	18
2.2.1 ¿Cómo se lleva a cabo la práctica de la administración dentro de las empresas familiares?	19
2.2.2 Diferencias entre una pyme y una pyme familiar	21
2.2.3 Ventajas y singularidades de las empresas familiares.....	22
2.2.4 Desventajas de las empresas familiares	23
2.2.5 Prácticas administrativas que garantizan la prevalencia de una empresa familiar	24
2.2.6 Como afronta la globalización una empresa familiar	25
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27
2.3.1 Liderazgo y conflictos de poder.....	28
2.3.2 Planeación estratégica y toma de decisiones en una ef	30
2.3.3 ¿Cómo llevar a cabo un plan de sucesión en una empresa familiar?	31
2.3.4 Modelo de planificación estratégica para la empresa familiar.....	34
CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	35
3.1 Tipos de investigación.....	36
3.2 Alcance de la investigación	36

3.3	Diseño de la investigación.....	36
3.4	Población y muestra.....	37
3.5	Técnicas y recolección de datos	37
CAPITULO IV. PRESENTACION DE RESULTADOS		40
4.1	CUADROS	41
4.2	Análisis de los resultados.....	50
4.3	GRÁFICAS	51
CAPITULO V.CONCLUSION Y PROPUESTA.....		69
5.1	CONCLUSION	70
5.2	PROPUESTA	71
BIBLIOGRAFÍA.....		71
ANEXOS.....		73

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: “Análisis de problemas administrativos en la estructura organizacional de las empresas familiares. Caso: Universidad de Sotavento 2018” se encuentra organizado en cinco capítulos los cuales se muestran a continuación.

En el capítulo I se describe el problema, el cual pasa a ser el punto de partida de ésta investigación identificando en el la problemática actual que enfrentan las organizaciones en las que trabajan familiares.

En el capítulo II se encuentra el marco teórico, punto en el que se menciona los diferentes conceptos para que el lector pueda comprender el tema ampliamente así como se abordan diferentes subtemas partiendo de las principales variables de ésta investigación.

En el capítulo III, se define la metodología de la investigación, en éste apartado se encuentra el tipo de investigación que se realizará específicamente para éste proyecto, así como el alcance que tendrá, también en éste punto se encuentra el diseño de la investigación, la población y muestra a la que se le hará el análisis, las técnicas y recolección de datos y finalmente el procedimiento que se utilizó para elaborar la investigación.

En el capítulo IV, se muestran los resultados recabados por las encuestas, se realiza un concentrado con los datos a través de cuadros o tablas así como posteriormente se representa graficada cada una de las preguntas que se realizaron con sus respuestas respectivas así como el análisis de los datos.

En el capítulo V, se encuentra la conclusión, punto en el que se aterriza la investigación para confirmar el cumplimiento de la hipótesis de trabajo. En él también se mencionan algunos datos relevantes obtenidos de las encuestas aplicadas a los administrativos de la Universidad de Sotavento.

En el apartado final se encuentran los anexos, punto que se conforma por la autorización para la aplicación del cuestionario a los administrativos, firmada por la licenciada Zoila del departamento de administración de la Universidad de Sotavento y finalmente el formato de encuesta.

CAPITULO I.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Conocer la problemática que enfrentan las organizaciones familiares actuales en México es considerado de vital importancia para analizar las consecuencias de una mala administración por parte de uno o varios integrantes de la misma.

En la actualidad y con el uso de las herramientas tecnológicas se busca obtener soluciones a diversos problemas de la vida cotidiana y minimizar así las tareas más complejas reduciéndolas a situaciones más simples. Cabe mencionar que las técnicas y procedimientos administrativos han sido actualizados con el paso del tiempo, siendo el internet y las herramientas tecnológicas, algo incluso desconocido para algunos empresarios, accionistas o gente con reconocida experiencia y edad en el ramo de actividad empresarial.

A consecuencia de lo anterior y demás aspectos, se piensa que lo más conveniente es que él padre otorgue la responsabilidad de hacerse cargo del negocio a sus hijos a manera de irse abriendo paso en el mundo de los negocios y que vaya obteniendo experiencia. No obstante, actualmente se cree que las empresas familiares, en la mayoría de los casos no pasan de la 2da generación ya que comúnmente los sucesores no se encuentran debidamente preparados y capacitados para el cargo que piensan ocupar.

Además, se piensa que dentro de algunas PYMES se brinda una preferencia superior a los familiares, respecto de los que no lo son, haciendo con ello que el trabajo brindado por los demás empleados sea menospreciado creando una desmotivación que perjudique directamente en la eficiencia y productividad de la organización.

La comunicación dentro de las organizaciones familiares es un tema especial ya que no solo se habla de los canales de comunicación que existen entre los diferentes departamentos o puestos sino que en éste prevalece más la jerarquía al tener por hecho que los puestos más altos serán ocupados por los hijos de los dueños o sus descendientes provocando en algunos casos tensión entre los compañeros de trabajo.

La comunicación en la organización que se da entre familiares puede incluso llegar a confundirse y mezclarse desde temas familiares o asuntos de índole personal y sentimental con el ambiente de trabajo, perjudicando con esto no solo el desenvolvimiento profesional sino además se crea una brecha familiar que va abriendo poco a poco una distancia entre los allegados.

Por otra parte el concepto de sucesión parece ser tomado como una situación que pone en riesgo los intereses financieros y estratégicos de la organización razón por la cual se considera estrictamente necesario seguir con las políticas empleadas por el o los fundadores del negocio, bases que han brindado con anterioridad prestigio, reconocimiento o prevalencia a la marca con el paso del tiempo.

Por todo lo anterior, creo conveniente que al analizar las características de las organizaciones familiares se podrá llegar a identificar sus principales debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas para poder implementar soluciones eficaces que nos brinden una mejora continua, eleve la productividad y pueda hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquier nivel.

Para llevar a cabo este proyecto se plantea la investigación en la Universidad de Sotavento específicamente en el área de administrativa y directivos que cuenta con 19 integrantes y se aplicara como instrumento el cuestionario, en la ciudad de Coatzacoalcos Veracruz.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo afecta los problemas administrativos a la estructura organizacional de las empresas familiares?

1.3 Objetivo general

Analizar el proceso de administración en la estructura organizacional de las empresas familiares.

1.4 Objetivos específicos

- Identificar los errores más comunes cometidos por empresas familiares.
- Conocer las estrategias que aplican los directivos de las empresas familiares.
- Ofrecer alternativas y medidas de corrección sobre los procesos de administración de recursos humanos dentro de la estructura organizacional de la Universidad de Sotavento.

1.5 Justificación

El estudio llevado a cabo servirá para el análisis y reflexión de las empresas familiares actuales, el cual les brindará la información necesaria y pertinente para atender el ambiente y las circunstancias en el cuál algunas de las empresas mexicanas se desenvuelven así como las oportunidades y retos que enfrentan éstas organizaciones con tal característica para prepararlas ante tales circunstancias.

Lo anterior contribuirá a mejorar el desempeño organizacional ya que se analizarán los tramos de control dentro de la estructura organizacional a fin de determinar los puestos que dependen de cada nivel jerárquico tomando en cuenta el tamaño de la organización y el giro de la empresa.

Por otra parte se buscará identificar las fallas en los canales de comunicación que se presenten en las líneas de liderazgo y en la cadena de mando para lo cual se ofrecerán alternativas que corrijan éste hecho a fin de formar equipos de trabajo que busquen lograr los objetivos de la organización.

Su implantación mejorará los procesos administrativos con lo cual ayudará a la Universidad a prevalecer y brindar fuentes de empleo a la comunidad así como reforzar sus procesos con respecto a la competencia.

1.6 Hipótesis

Hipótesis de trabajo

Hi: Un adecuado proceso en la administración mejorará la estructura organizacional de las empresas familiares.

La hipótesis de trabajo es la suposición de un hecho a partir de datos que sirven para realizar una investigación. (Sampieri, 2014)

Hipótesis nula

Ho: Un adecuado proceso en la administración no mejorará la estructura organizacional de las empresas familiares.

La hipótesis nula es la contrapartida o la oposición de la relación que hay entre las variables, es decir solo sirve para negar lo que se afirma en la hipótesis de investigación. (Sampieri, 2014)

JUSTIFICACION: La Hi es el supuesto de que sucedan ciertos acontecimientos que podrían presentarse fundamentándose en la teoría que se propone en ésta investigación por otra parte la Ho hace referencia a la situación contraria en caso de que no sucedan los supuestos previstos.

1.6.1 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	(INDICADORES)	ITEMS
Administración	Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos,	Revisión del manual organizacional de la Universidad.	<ul style="list-style-type: none">• Organización• Liderazgo• Toma de decisiones• Comunicación	1 2,16,17 3 4 5

	que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)		<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Clima organizacional • Sinergia • Trabajo en equipo • Capacitación • Supervisión 	<p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p>
Estructura organizacional.	Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. (Mintzberg, 1984)	Elaboración de cuestionario a los empleados de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puestos • Organigrama • Experiencia • Cadena de mando. • Integración • Manuales Organizacionales 	<p>11</p> <p>12</p> <p>14</p> <p>13</p> <p>18</p> <p>15</p>

1.7 Delimitación de la investigación

La presente investigación se realizará sobre la administración en la estructura organizacional del área de recursos humanos y el consejo administrativo (mismo conformado por 19 personajes) de la universidad de Sotavento A.C. ubicado en Mártires de Chicago 205, Col. El Tesoro, Coatzacoalcos, Veracruz; Aplicándose como instrumento el cuestionario. Lo anterior, Durante el periodo 2018 con el fin de detectar problemas en la estructura de su organización y emplear alternativas de corrección.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En México el término familia connota un sentido de pertenencia, amor y seguridad. A diferencia de otros países en México la familia está implícita en los valores más arraigados y estructurado en unidad. Ejemplo de lo anterior, se aprecia en la cultura, costumbres y tradiciones de los lazos en la familia los cuales han sido símbolo de cohesión e integridad.

De acuerdo a lo anterior se conoce que las empresas familiares son las que predominan en el mundo, sin embargo, no se sabe con exactitud qué porcentaje representan. Las cifras más conservadoras muestran que entre el 50% y el 80% de las empresas del mundo son familiares, las cuales generan, aproximadamente, el 50% del PIB a nivel mundial. (Comisión Asesores de Empresas Familiares, 2014)

Cabe mencionar que las empresas familiares en México son una gran fuente de ingreso y empleo en el país ya que gracias a éste se impulsa la economía y la calidad de vida de los individuos en las comunidades.

Además, en México también predominan las empresas familiares sobre otras formas de organización. Se estima que el 90% de las empresas mexicanas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de nuestro país. (Comisión Asesores de Empresas Familiares, 2014)

El término empresa familiar viene de la conjunción de dos variables: Empresa y Familia.

Dado lo anterior se define como empresa:

Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad. (Diccionario de la Real Academia Española, s.f.).

Por otra parte, la secretaría general del Consejo Nacional de Población (CONAPO) hace referencia al término de la familia como:

El ámbito primordial de desarrollo de cualquier ser humano pues constituye la base en la construcción de la identidad, autoestima y esquemas de convivencia social elementales. Como núcleo de la sociedad, la familia es una institución fundamental para la educación y el fomento de los valores humanos esenciales que se transmiten de generación en generación. (CONAPO, 2012)

En efecto éste tipo de organizaciones conllevan una estructura organizacional fundamentada en los valores familiares con los que se han transmitido desde el fundador del negocio hasta el actual descendiente.

Así pues las empresas familiares han sobrevivido a lo largo de todos estos años, a los cambios tecnológicos, a las políticas y reformas implementadas por el gobierno, a las costumbres adoptadas de otros países, así como a la sucesión de generación en generación entre otras amenazas que enfrentan día con día y ponen en riesgo su patrimonio.

Por todo lo anterior, se presentan algunas definiciones hechas por algunos autores sobre el tema:

Aquella en la cual propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva. (Morris, 1996)

Se entiende por empresa familiar una organización en que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración. (Handler, 1989)

La empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana. (Martinez Nogueira, 1981).

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

En las definiciones anteriores se puede apreciar que menciona conceptos importantes tales como: organización, sucesión, toma de decisiones y participación.

En suma y con base en las definiciones anteriores se define a la empresa familiar como:

Entidad con fines lucrativos la cual es administrada y operada a través del tiempo por la sucesión entre familiares de la misma.

1. De las investigaciones que se han llevado a cabo anteriormente se encuentra un caso de una empresa familiar de autotransportes llamada “Grupo Transpais” en la cual se realizó una encuesta a los trabajadores para determinar los datos que se aplicarían para realizar la entrevista a los altos mandos. Del informe anterior se concluyó que la cultura que hay dentro de la organización es un factor primordial para el establecimiento de lazos afectivos y relaciones laborales.
2. Las empresas familiares presentan una estructura organizacional desarrollada que se traduce en una mayor facturación global. Además la nómina de empleados es más grande, al mismo tiempo que el índice de temporalidades en el empleo es más reducido. Un factor adicional en orden a demostrar su grado de profesionalización es la planificación de sus necesidades futuras de mano de obra y su aparente preocupación por la prevención de riesgos laborales. (Profesores de ETEA)

Los trabajos anteriores brindan cierta información que permita al investigador conocer hasta cierto punto la situación previa que abordará en la investigación, por lo que le permitirá crear nuevas teorías y cuestionamientos que aún no han sido respondidos, el cuál a través de ésta investigación busca dar respuesta.

2.2 ADMINISTRACIÓN

El ser humano a través del tiempo ha aplicado la administración en su vida diaria, desde las labores más sencillas como la recolección, la caza y la división en grupos para actividades específicas así como la supervisión y el esclavismo.

El término ha sido usado a lo largo de todo este tiempo para hacer referencia a toda actividad en la que se planifique o se organice el ser humano para llevar a cabo algo.

De acuerdo al punto de vista de cada autor la administración difiere en algunos aspectos, es por ello que se engloban en este apartado algunas definiciones para comprender ampliamente el concepto:

Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de una organización formal para lograr sus objetivos a través de otros. (Lourdes Münch, 2012)

El proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas. (Robins, 1996)

Ciencia que a través de la reflexión, la aplicación de postulados teóricos y de técnicas, propias de otras disciplinas, desarrolla el proceso administrativo para lograr la misión con productividad, tanto en lo individual como en lo colectivo y social, a partir de la mejora continua de todos los componentes que lo integran. (CONLA, 2000).

En suma, la administración se refiere al proceso de optimización de los recursos para llevar a cabo un objetivo a través del esfuerzo coordinado con otras personas.

Es evidente que la administración se encuentra en cualquier labor o actividad que desempeñamos, es así como se vuelve parte de nuestro día a día, como tal la administración ha sido practicada en base a la experiencia de emprendedores que hoy en día son admirados como grandes líderes o personajes emblemáticos que dejaron su huella en la historia y hoy por hoy serán recordados por tener el coraje, la valentía y la visión para lograr sus sueños y emprender un rumbo desconocido que a través del tiempo dejaron de herencia a sus descendientes.

Así pues, se encuentran personas que jamás han estudiado administración pero que superan por mucho los estándares de un buen administrador, se podría señalar que la regla es que quienes estudian profesionalmente la administración son destacados administradores. (Hernández, 2014)

Por lo anterior, distinguidos empresarios como Tom Watson (IBM), Ray Kroc (Mc Donald's), Robert Woodruff (Coca-Cola), Henry Ford (Ford Motor Company), los hermanos Warner (Time Warner) o Bill Gates (Microsoft) formaron verdaderos emporios empresariales por sus dotes administrativos naturales, sin haber estudiado alguna carrera universitaria. No obstante, a pesar de las adversidades que como cualquier dueño de negocio enfrenta, éstos visionarios tienen en común el hecho de haber ingeniado estrategias para superar los obstáculos y salir adelante. (Hernández, 2014)

2.2.1 ¿Cómo se lleva a cabo la práctica de la administración dentro de las empresas familiares?

Cuando se habla de éxito, las personas suelen referirse a él como sinónimo de felicidad. Además lo vinculan con el crecimiento profesional y personal, más sin embargo muchas personas aun en pleno siglo XXI siguen creyendo que existe una fórmula mágica para lograr el éxito no solo en los estudios, en el trabajo, en el negocio y en casi cualquier aspecto. Es por ello que pocos se atreven a desafiar los estándares y limitantes, es ahí donde surgen los emprendedores.

Ahora bien cuando se habla del éxito que tienen los negocios, refiérase pues a la fortaleza que tienen esas empresas, sus equipos administrativos y las técnicas o prácticas administrativas que emplean cotidianamente, como la investigación de operaciones, los diseños de las estructuras organizacionales, el ejercicio del poder, la toma de decisiones, la teoría del liderazgo, la teoría del aprendizaje o la teoría del conocimiento, por citar unos cuantos, que son verdaderos avances del desarrollo de la teoría general de la administración. (Hernández, 2014)

Así pues para poder llevar a cabo las actividades de un negocio es necesario administrarlo, ya sea a través de procesos, técnicas, estadísticas o a través de métodos menos rigurosos, es decir, empíricos que se apliquen a la empresa por la necesidad en el momento que estos surgieran debido a las situaciones que lo ameriten a fin de llevar un control y orden en cada uno de los procesos o etapas de la organización.

Por tanto, como menciona John L. Ward, distinguido especialista en empresas familiares y destacado profesor de Loyola University Chicago, propone una lista de “las mejores prácticas”. Citado en (Longenecker, 2001) Algunas de ellas son las siguientes:

1. Estimular un nuevo pensamiento y puntos de vista estratégicos frescos.
2. Atraer y conservar excelentes administrativos no familiares.
3. Crear una organización flexible e innovadora.
4. Crear y conservar el capital.
5. Preparar sucesores para la dirección.
6. Explotar las ventajas particulares de la propiedad familiar.

Como se puede observar, es necesario que en toda organización existan bases definidas, que puedan asegurar el crecimiento del negocio a través de su expansión o sucesión, el tener una ruta establecida permitirá a la empresa aterrizar sobre lo que desea hacer en un plazo de tiempo establecido, así como una estructura organizacional que indique las líneas de mando, la departamentalización, el número de personas que se requieren para cada puesto y el tramo de control del mismo.

Visto así las organizaciones familiares pueden adoptar ciertos modelos que fomenten la generación de estrategias o alternativas y permitan una mejora continua. Un ejemplo de ello es el siguiente modelo que se centra en el análisis de la situación y la gestión estratégica de una empresa familiar.

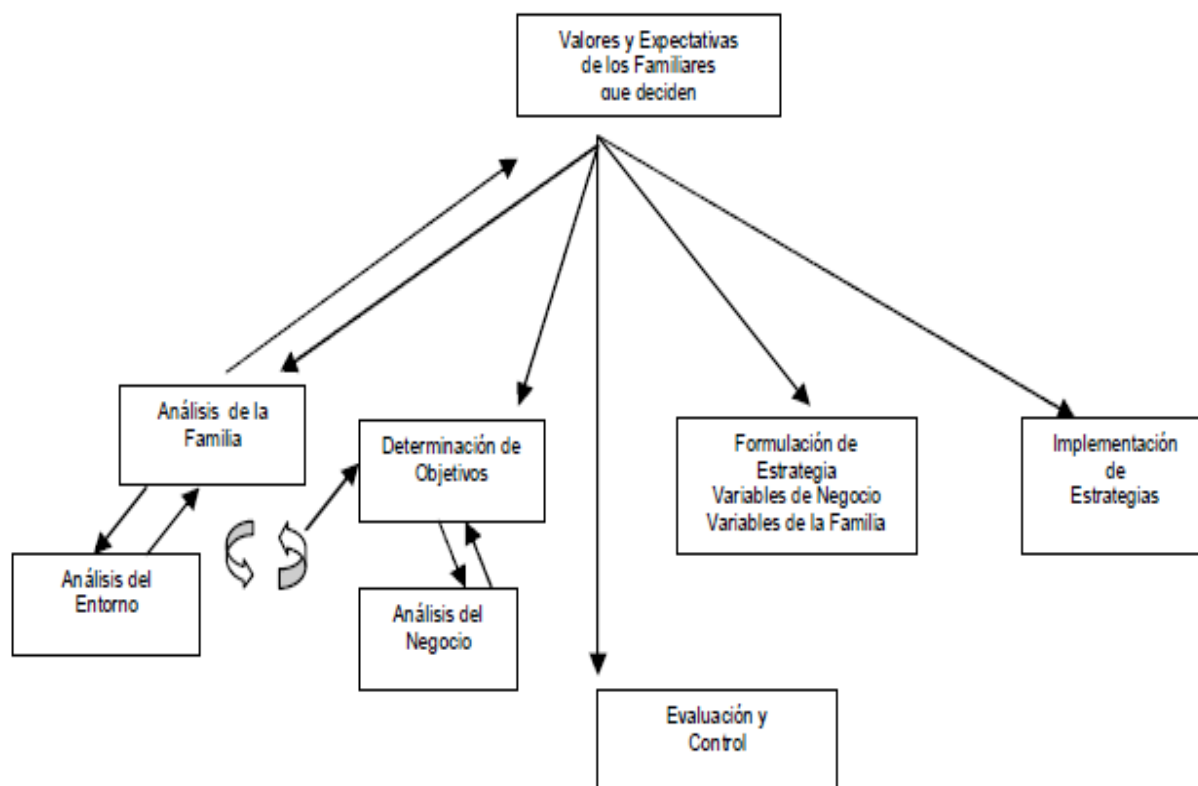


Figura 1. Proceso de Gestión de Estrategias de la EF Fuente: (Ussman, 2004)

Por lo anterior al igual que cualquier empresa es necesario analizar el entorno para que el nivel estratégico cuente con la suficiente información y tome un curso de acción.

2.2.2 Diferencias entre una pyme y una pyme familiar

Las empresas familiares y las pymes que no lo son tienen singulares características que las diferencian una de la otra, las cuales se verán a continuación.

EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NO FAMILIAR
El propietario es la continuidad	El propósito es maximizar los resultados a corto o mediano plazo
La meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria	La meta es satisfacer las expectativas de los accionistas

La creencia fundamental es que la primera prioridad es protegerse de los riesgos	La creencia fundamental es que a mayor riesgo se obtiene mayor rendimiento
La orientación estratégica es la adaptación	La orientación estratégica es el crecimiento constante
La atención de la gerencia se centra en el mejoramiento incremental continuo	El centro de atención de la gerencia es la innovación
Los interesados más importantes son los clientes y empleados	Los interesados importantes son los accionistas y gerencia profesional
La empresa se ve como un bien de familia y como institución social	La empresa es vista como un activo (usable, vendible, transformable)
Liderazgo es administración	Liderazgo es carisma personal

Tabla 1. Diferencias entre una empresa familiar y una empresa no familiar.

Fuente: (J.Ward, 2006)

Como se pudo observar, las empresas familiares centran su atención continuamente en los valores y la cultura no solo empresarial, sino además familiar de igual forma toman importancia en el valor humano el cual es elemento primordial en ellas.

Cabe mencionar, que para la empresa familiar la empresa no es un simple activo ya que esta tiene un valor sentimental para los integrantes del mismo ya que con el paso del tiempo vieron como poco a poco *“el pequeño negocio de la familia”* fue evolucionando y siendo hoy en día algo más que su patrimonio.

2.2.3 Ventajas y singularidades de las empresas familiares.

Las organizaciones de hoy en día buscan hacer frente a la competencia a través de la creación de valor, ya sea por sus productos o servicios que ofertan al mercado o por que el proceso interno dentro de la organización es excelente y esto se ve reflejado con el cliente.

Existen ciertas diferencias o ventajas (Andrade C., 2002) que crean valor dentro de las empresas familiares con respecto de su competencia algunas de ellas se encuentran a continuación:

- **Relaciones familiares:** Dentro de ella se involucran los lazos de pertenencia a la organización, la cual es seguida por los descendientes.
- **Herramienta de publicidad:** El tema de la familia es usada en la publicidad de algunas empresas para distinguirse de la competencia, creando con ello un vínculo y afinidad entre los consumidores y la marca.
- **Estrategias a largo plazo.** Las cuales deberán seguir los descendientes.
- **Valores establecidos.** Se encuentran presentes desde la creación de la empresa y los sucesores son fieles a ellos ya que representan el estilo de ser de la organización.
- **Cultura y tradición.** Al igual que los valores, el ambiente organizacional que comparten es una mezcla de empresa y familia por lo que valoran el recurso humano y prevalece en el tiempo.
- **Confianza.** En la organización existe la confianza de los miembros y las decisiones que toman al haber lazos familiares que fomentan la convivencia y la relación entre los miembros.

2.2.4 Desventajas de las empresas familiares

Sin embargo, existen ciertas desventajas de acuerdo a (Andrade C., 2002) que se presentan en este singular estilo empresarial, las cuales de no manejarse adecuadamente suelen convertirse en amenazas o debilidades que afectan no solo el patrimonio sino además al núcleo familiar.

Y se mencionan a continuación:

- **Resistencia al cambio.** Suelen seguir durante años la visión de operar establecida desde un principio por uno de los fundadores del negocio lo que impide hacer nuevos cambios frente a los agentes externos que se presentan. (V., 2000)

- **Conflictos entre familiares.** Ya sea por ocupar el papel de sucesión dentro de la organización o por la toma de una decisión que no favorece o conviene los intereses de los involucrados en el comité creando conflictos y algunos roces entre familiares debilitando con ello el vínculo que se tiene.
- **Liderazgo prevaleciente.** Por parte del fundador al no delegar responsabilidades o ceder el cargo a sus descendientes por temor e inseguridad.
- **Sucesión del puesto a un familiar no calificado.** Ceder el poder a miembros no aptos para el puesto pondrá en riesgo el patrimonio de la organización al tomarse decisiones que no sean del todo convenientes o por no contar con la experiencia necesaria para enfrentar algunas situaciones.
- **Liderazgo paternalista.** Comúnmente en las empresas de este estilo las decisiones más importantes suelen ser tomadas por uno de los miembros de la familia: **el fundador.**

2.2.5 Prácticas administrativas que garantizan la prevalencia de una empresa familiar

De acuerdo a Fernández y Bringmann (2007 p. 3441) citado en (Andrade C., 2002) con el objetivo de identificar los principales factores que explican el éxito e intermitencia de las empresas familiares, concluyen que en las empresas de éxito se presentan cinco factores principales los cuales se detallan a continuación:

1. **Una cultura organizacional adaptable y de fundadores con un estilo de liderazgo proactivo.** Las organizaciones que se adaptan al cambio prevalecen con el paso del tiempo así mismo el liderazgo proactivo permitirá crear estrategias para tomar decisiones que les permitan a las organizaciones actuar antes de que suceda una contingencia.
2. **Que los cambios constantes estimulan el liderazgo a estar abierto para recibir influencias o influenciar para crear mejorías en las empresas.** Escuchar a los demás individuos en la organización permitirá reforzar los canales de comunicación y apoyo para crear buenos equipos de trabajo.

3. **Que los estilos de liderazgo sean compatibles con las necesidades y contextos de la situación.** El estilo de liderazgo deberá crear cohesión con los recursos humanos que cuenta la organización, *“Recordemos que un líder es la figura que inspira a querer seguir”*.
4. **La capacidad de los liderazgos empresariales de involucrar a los colaboradores en los procesos de cambio, logrando el compromiso de ellos.** Involucrar a todos los elementos en la organización es labor de un administrador para fomentar la productividad y eficiencia del mismo lo cual permitirá lograr una ventaja competitiva dentro y fuera de ella.
5. **La implantación del proceso de expansión es de manera planificada y sistematizada con acompañamiento y evaluación de los avances y resultados de cada meta lograda.** Se deben crear planes y éstos deberán estar acompañados de evaluaciones contantes que permitan identificar el avance logrado y rectificar si efectivamente se cumplió con lo esperado y requerido desde un principio, así mismo se deberá tener estandarizado o cuantificado para poder compararlo con otros periodos o circunstancias anteriores.

2.2.6 Como afronta la globalización una empresa familiar

Según (Romero, 2009) citado en (García, 2010) el impresionante avance de las fuerzas productivas a escala mundial durante la segunda mitad del siglo XX, profundizó la división internacional del trabajo dando origen a las ventajas competitivas, determinadas por factores relacionados con la economía del conocimiento, la cual está determinada por el uso de los saberes en la toma de decisiones en materia de producción, consumo e inversión, así como en la producción y reproducción del propio conocimiento (Vilaseca et al., 2002).

Lo anterior, se sustenta fundamentalmente en el uso de las ideas y la capacidad que tiene la organización de hacer frente a las situaciones externas: oportunidades y amenazas con los recursos que cuenta sobre todo si hablamos de las organizaciones internacionales. Es decir, en la aplicación de la tecnología, más que en la transformación de materias primas, o la explotación de mano de obra barata.

Este proceso ha sido dinamizado por las nuevas tecnologías, en especial las tecnologías de la información y comunicación (TIC) con el fin de promover un desarrollo social y brindar calidad de vida en la comunidad en la cual satisfacen una necesidad.

Con respecto a lo anterior, es necesario definir conceptualmente el término **Globalización:**

De acuerdo a (Giddens, 2000) citado en (Fernández Darraz, 1999 y 2004) la globalización es un proceso complejo de múltiples interrelaciones, dependencias e interdependencias entre unidades geográficas, políticas, económicas y culturales.

Lo anterior, hace referencia a que sin importar en qué parte del mundo se encuentre el individuo podrá relacionarse con la cultura y ciudades del exterior por que éste se encuentra en un espacio en el cual se relaciona de forma directa e indirecta con su ambiente.

Principales problemas que presentan las PYME familiares frente a la Globalización:

Las organizaciones sin importar que sean empresas familiares o no, se exigen así mismas hacer frente a su competencia, a crear una ventaja competitiva, a mejorar continuamente en sus procesos y servicios. Todo lo anterior con el objetivo de hacer frente a la Globalización y la gran oferta de empresas del exterior que compiten arduamente con el mismo objetivo que ellas crear utilidades y ser rentables. (Joaquín Trigo, 2001)

- **Mantener su competitividad en un entorno globalizado.** Prevalecer en el mercado "Posicionamiento".
- **Favorecer la incorporación de nuevas tecnologías de su producto.** Innovar y hacer uso de las TIC no solo en los procesos sino además en el producto/servicio que se maneje.
- **Deficiencias estructurales para competir en un entorno globalizado,** derivado de una política familiar que en aras a defender los intereses familiares no promueve una decidida orientación y compromiso familiar hacia la profesionalización de su empresa.

- **Sucesión en la gestión del patrimonio familiar.** La entrada de un nuevo líder que pueda seguir con la visión de la empresa pero que además pueda aportar innovación en los procesos de gestión y nuevas mejoras a la organización.

Así pues, lo mejor que pueden hacer las empresas familiares es reconocer cuáles son sus debilidades o fallas así como elaborar planes de acción ante las contingencias que se presenten, de la misma manera las empresas familiares deberán crear un plan de sucesión que permita conocer aspectos como la estructura familiar dentro de la organización y que permita tomar decisiones para el continuo desarrollo y beneficio de la misma.

Otro punto a tomar en cuenta es el posicionamiento de la marca, la innovación del logotipo a uno más actual, la creación de nuevos productos que complementen el producto/servicio principal o el desarrollo de nuevos procesos en el servicio que nos difiera de la competencia.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para poder explicar la estructura de una organización se necesita analizar las siguientes definiciones postuladas por diversos autores entre las que se encuentran:

1. "La distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente" (Peter, 1974)
2. "Un medio complejo y de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes". (Ranson, 1980)

Tal y como menciona (Manuel, 2001) el crecimiento y la diversificación origina la complejidad. Esto se refiere a que una estructura organizacional será necesidad de estructuras con mayor división, descentralización y con mayor tan compleja como sea su organización.

2.3.1 Liderazgo y conflictos de poder

De acuerdo a (Robert N Lussier, s/f) el liderazgo se define como: “Es el proceso que se da entre un líder y sus seguidores por medio de la influencia, para logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio”. De lo anterior se observa la relación que existe entre el miembro de un grupo y sus seguidores.

Así mismo existen diferentes tipos de liderazgo, por ello tal y como expresan los siguientes autores (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) el liderazgo autocrático tiene las siguientes características: ordena y espera el cumplimiento, es dogmático y positivo así como se encarga de dirigir a través de su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos. Caracterizándose además en tener iniciativa en la toma de decisiones.

Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta la toma de decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo. En efecto a lo anterior se considera otra variante de éste liderazgo: Los autócratas benevolentes, se diferencia del anterior, en la comunicación que tiene con sus seguidores ya que éstos tienden a escucharlos antes de tomar una decisión.

Tal como mencionan (Crozier, 1990) citados en (Cruz Soto, 2013) indican que entrar en una relación de poder significa actuar sobre el prójimo, donde se desarrolla el poder de una persona sobre otra. La posibilidad de que un individuo establezca algún tipo de influencia frente a otro u otros significa que el primero es capaz de definir una predominancia de objetivos, esto es influir sobre los demás, de manera que esta relación es capaz de *orientar* algún tipo de acción.

“*Autoridad* es la cualidad políticamente decisiva de un status en una estructura social. En cambio, el poder es, a mi modo de ver, un instrumento primordial para el desempeño eficaz *en* esa posición. A fin de ser eficaz, una unidad debe contar con un ingreso en forma de poder, estar dispuesto a gastarlo y, no obstante, proceder con prudencia en ese gasto. Esto puede significar que se transfiera poder a otras unidades de la colectividad o exteriores a ella. [...] El poder puede considerarse como un medio para controlar la acción intercambiable (Parsons, 1997, p. 124) citado en (Cruz Soto, 2013)”.

PRINCIPALES CONFLICTOS PRESENTADOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES:

Como en todo grupo empresarial existen conflictos que se presentan a menudo entre los miembros de una organización, así mismo, las empresas familiares no se encuentran exentas de éstas situaciones pues no sólo existe un vínculo laboral sino además familiar, por lo cual de no manejar adecuadamente la situación podría crear una brecha familiar que afecte a las dos partes para siempre.

De acuerdo con lo que expresa (Tápies, 2011) a continuación se muestran ciertas situaciones que se presentan comúnmente dentro de las empresas familiares.

Personas incompatibles: Existen miembros del grupo que no son compatibles pero más sin embargo existe una relación laboral y un lazo familiar que los mantiene unidos a partir de ahí existen ciertos conflictos o situaciones que se pueden presentar creando problemas. Para poder evitar éstas situaciones es preferible que el individuo se conozca a sí mismo y pueda manejar su carácter o la situación de la mejor manera.

Ayuda externa: En algunas situaciones se requiere la ayuda de una tercera persona que pueda involucrarse dentro de la situación, en la que están emergidos las otras dos partes, de tal manera que ésta pueda ser como un "mediador".

Guerra entre hermanos: Como en toda relación de familia es común que se presenten conflictos entre hermanos. Naturalmente se pueden presentar rivalidades que los pueden llevar a competir entre ellos por lo que en las empresas familiares se ve reflejado en el nivel de productividad de sus labores. Existen problemas cuando se implica perjudicar al otro, recurriendo de alguna forma en malas prácticas, siendo el objetivo destacar entre la familia y poder recibir cierto reconocimiento.

Integración de recién llegados: La integración de nuevos miembros de la familia puede llegar a ser un problema o conflicto con los demás integrantes, dado que al pertenecer a la empresa familiar y ocupar un puesto provoca cierto recelo o competencia. Lo mejor para éstos individuos es que puedan relacionarse con los demás miembros del grupo para crear un sentido de pertenencia, crear confianza y brindará la oportunidad de poder participar dentro de las decisiones.

2.3.2 Planeación estratégica y toma de decisiones en una ef

Tal como lo menciona (Mintzberg, 1984): “La planificación estratégica (PE), es el proceso en el que se establecen los objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas llevada a cabo en dos fases: La formulación de la estrategia y la implementación”.

Por otra parte, de acuerdo a (Ward, 2006): “La planeación estratégica, tanto del negocio como de la familia, puede ayudar a fortalecer la empresa familiar y a prolongar su duración”.

En cuanto a (Tápies, 2011) *“La visión a largo plazo de las empresas familiares explica cómo estos negocios son capaces de fijar la vista al frente, hacia el largo plazo. No en vano, uno de sus objetivos principales es la supervivencia, su legado, mientras que muchos de sus competidores sólo piensan en los beneficios a corto plazo. Esta pequeña gran diferencia impregna las decisiones estratégicas de los negocios familiares”*.

Una de las preocupaciones de las empresas familiares, como ya se ha dicho, es perseverarse en el tiempo. Se busca una figura de líder que pueda aportar visión y motive a los colaboradores, esto es un líder que sea trascendente.

Uno de los grandes retos que enfrentan estos sujetos es “Liderar el cambio en la empresa familiar” Esto requiere de capacidad en la creatividad por parte de los directivos al hacer que las organizaciones puedan adaptarse a diferentes entornos y situaciones en las que pueda avanzar y prevalecer en el tiempo.

La visión a largo plazo tiende a ser una gran ventaja competitiva de las empresas familiares frente a otro tipo de organizaciones. Normalmente las instituciones se centran en crear y definir metas u objetivos a corto plazo que podrán ser cuantificables y perceptibles en un tiempo más próximo. Sin embargo, las empresas que buscan establecer un propósito a largo plazo tienden a ser trascendentales, ya que su misión y visión las dirigen a crear estrategias que les permite actuar frente a la competencia.

De acuerdo a (Tápies, 2011) existen 4 razones por las que éste tipo de empresas logran una vida más larga que las que no tienen un liderazgo o control familiar. Las cuales son: el propósito final de la organización, la forma en la que se adapta al entorno exterior, la manera en que planifica su estrategia y el estilo de cultura corporativa que implantan en la compañía.

1. El propósito de la empresa: La razón de ser de la empresa, en él van implícitos los valores, misión y visión de la organización mismas que se encargan de guiar a los integrantes de la misma.
2. Adaptación al entorno. Los emprendedores de éste tipo de organizaciones aprenden del entorno y se informan de él para poder adaptarse y sobrevivir, estableciéndose situaciones previsibles en un futuro y desarrollando la creatividad para afrontar dichos supuestos.
3. Estrategia. Los líderes o empresarios de éste tipo de organizaciones buscan crear estratégicas o emplear métodos que aseguren la continuidad en el tiempo de su legado. Es por lo anterior que centran su energía y creatividad en metas a largo plazo.
4. Cultura corporativa. Esto es los valores de la institución, la cultura que prevalece dentro del ámbito laboral y los integrantes son fieles a ella. Es la que define a la organización.

2.3.3 ¿Cómo llevar a cabo un plan de sucesión en una empresa familiar?

¿Para qué sirve un plan de sucesión?

De acuerdo a (Rodríguez, 2015) un Plan de Sucesión servirá para mejorar las opciones de continuidad de la empresa y para que el patrimonio prevalezca de generación en generación, es también una forma de dejar huella personal en la empresa más allá de su presencia, una forma de controlar qué, cómo y a quién deja su legado, teniendo en cuenta que el ultimo beneficiario de un Plan de Sucesión bien hecho es su sucesor y el conjunto de la familia.

La problemática de la sucesión:

(Joaquín Trigo, 2001) Afirma que algunos de los problemas que pueden ocurrir en una empresa familiar tienen que ver con la resistencia del líder al dejar el lugar estratégico que ocupa dentro de la organización, a continuación se mencionan algunas consecuencias o dificultades que se presentan en la sucesión:

- No se realiza un programa de formación e incorporación de los sucesores para facilitar su incorporación al esquema organizacional de la empresa.
- Podría desencadenar conflictos de poder entre familiares y/o accionistas que desean ser los sucesores.
- Puede aumentar la resistencia del líder al ceder el liderazgo, el poder y autoridad que ejerce.

ETAPAS DE UN PLAN DE SUCESIÓN:

Como expresa (Llauradó, 2000) existen 4 etapas para un plan de sucesión de una empresa familiar, las cuales se presentan cronológicamente y se muestran en la siguiente figura:

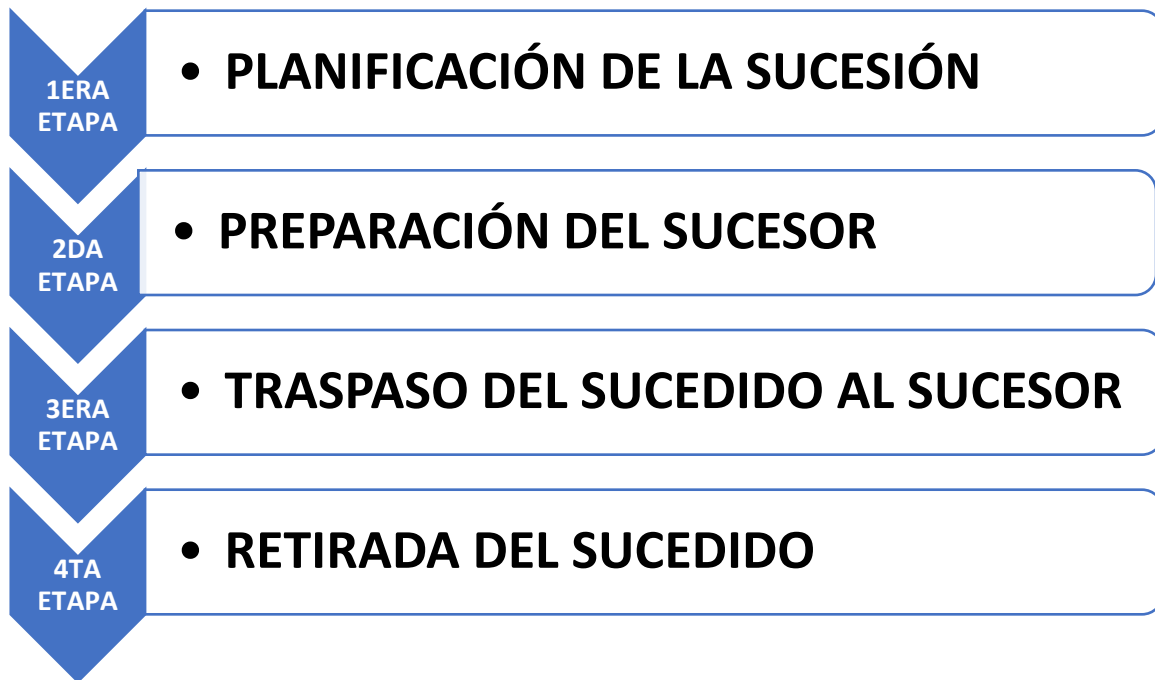


Figura 1. Etapas del Plan de Sucesión Fuente: (Llauradó, 2000)

La primera etapa consiste en seleccionar al sucesor, esto puede ser difícil para el empresario que será sustituido, ya que en las empresas familiares la resistencia al cambio es una característica principal.

En la segunda etapa se comunica quien será el sucesor, esto permitirá crear un adecuado proceso de sucesión en su debido momento, ya que brindará los conocimientos necesarios para el siguiente al mando para que de ésta manera pueda ejercer las funciones adecuadamente así como tener los conocimientos que corresponden al área en la que se va a desempeñar, de no considerarse lo suficientemente preparado para el puesto, éste podrá retirarse para no afectar al negocio.

La tercera etapa consiste en el traspaso e intercambio de información que se da entre el sucedido y el sucesor, hasta este punto se encuentra ya casi consolidado el proceso, dentro de ésta fase se transmitirán los conocimientos para que el sucesor pueda consolidar su liderazgo.

La cuarta etapa se refiere al delegar las responsabilidades en el sucesor, es decir que éste pueda ocupar el cargo, tomar decisiones y crear estrategias.

En definitiva dichas etapas se presentan sucesivamente para poder crear una guía en el proceso de sucesión de las empresas familiares.

2.3.4 Modelo de planificación estratégica para la empresa familiar

John Ward, propuso un modelo de planificación estratégica para las empresas familiares el cual presenta ciertas diferencias del realizado por empresas no familiares, debido a que las preferencias y las preocupaciones familiares influyen en la evolución de la empresa y, por lo ende, deberá considerarse a la familia como un elemento indispensable dentro de este modelo de negocio. (Ward, 2006)

El autor señala los siguientes pasos que deberán de seguirse para el desarrollo de una adecuada planificación estratégica en las empresas familiares:

1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
3. Realizar análisis financiero para conocer la salud del negocio.
4. Realizar análisis del mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
7. Evaluar los intereses que tiene la familia.

Por lo anterior es indispensable que en la planificación estratégica se deben incorporar los valores esenciales de la familia, el pensamiento estratégico, el compromiso de la familia, la visión familiar y el plan de continuidad son algunos de los puntos a tener en cuenta.

CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipos de investigación

El tipo de investigación en la que se basará éste proyecto es básica y tiene como finalidad aumentar el conocimiento para persuadir el interés del por qué los cambios de la sociedad o lo que provoca que las cosas cambien, la cual es la fuente más importante de la mayoría de las nuevas ideas, teorías y principios.

3.2 Alcance de la investigación

El alcance descriptivo busca definir las características y propiedades de algún fenómeno. Se encarga de recolectar datos para describir una serie de variables y su manifestación. (Sampieri, 2014)

Así pues el alcance de ésta investigación descriptiva busca conocer las opiniones de los trabajadores de la Universidad de Sotavento con respecto a su ambiente de trabajo, la administración, la estructura organizacional y las relaciones laborales que hay dentro del mismo.

Este tipo de estudio busca determinar las circunstancias que se presenta en la empresa familiar a través de la elaboración del cuestionario, así mismo busca crear una estructura organizacional definida ya que la universidad de sotavento no cuenta con un organigrama del consejo familiar establecido para lo cual se busca definir uno oficial.

Por último, se busca crear un plan de sucesión el cual ayudará a los involucrados para cubrir el puesto del fundador y que los prepare para el momento de cambiar de dirección.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de investigación permitirá comprobar las hipótesis y dar respuesta a las preguntas así como cumplir con los objetivos de estudio que han sido planteados desde un principio con lo cual el investigador seleccionará o desarrollará diversos estudios de investigación para poder incluirlos dentro del estudio.

En cuanto a este tipo de investigación, es *no experimental*, es *transversal* y tiene un *enfoque mixto*. (Sampieri, 2014)

La *investigación no experimental* se realiza a partir de un conjunto de estudios en el que las variables están establecidas y no pueden ser manipulables por lo que solo las manifestaciones y fenómenos solo pueden ser observables para analizarse.

Por otra parte es *transversal* ya que estas investigaciones recopilan datos de un momento único.

Su enfoque es *mixto* ya que busca recolectar datos a través de la elaboración de estadísticas para comprobar teorías.

La presente investigación busca realizar un análisis de manera no experimental sobre los administrativos de la universidad de sotavento; En cuanto a su enfoque mixto busca reunir datos para ser interpretados y posteriormente comprobar la hipótesis de trabajo. Por último es transversal por que la información recopilada será por los siguientes 6 meses.

3.4 Población y muestra

De acuerdo con (Sampieri, 2014) la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Por lo tanto, la muestra es un subgrupo, o parte de la población.

Así pues la presente investigación se realizará en la Universidad de Sotavento principalmente en la administración en la estructura organizacional del área de recursos humanos y el consejo administrativo, mismo conformado por 19 individuos.

3.5 Técnicas y recolección de datos

La técnica de investigación científica es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente —aunque no exclusivamente— a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. Toda técnica prevé el uso de un instrumento de aplicación; así, el instrumento de la técnica de Encuesta es el cuestionario. (Rojas Crotte, 2011)

Para esta investigación se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario:

- **Encuesta:** Permite obtener los datos necesarios a través de las herramientas e Instrumentos con que se logran recabar datos para alimentar una investigación los cuales tienden a ser posteriormente analizados para su correcta interpretación.
- **Cuestionario:** El cuestionario (Anexo 1) es un documento integrado por un conjunto de preguntas redactadas y estructuradas de forma coherente, para ser planteadas a un grupo de individuos de las unidades de observación.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el investigador para desarrollar una investigación, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, entre otros. Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento y con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación. (Sampieri, 2014)

3.6 Procedimientos de la investigación

El procedimiento que se utilizará para la aplicación de las técnicas es el siguiente:

Primer paso: Redactar un oficio.

Segundo paso: Se presenta el oficio con la autorización para poder realizar el estudio dentro de la Universidad de Sotavento.

Tercer paso: Se realiza la aplicación del cuestionario a los administrativos y directivos involucrados con la administración.

Cuarto paso: Se realiza el análisis de los datos y se plantea la propuesta, la cuál es el objetivo del estudio.

Para iniciar se le planteará la situación a la licenciada Zoila Vaughan Fernandez, la cual es directora administrativa de la institución y a la que se le presentará un oficio, mismo

que incluirá el objetivo del proyecto. La coordinación de la muestra de estudio se realizará el día 12 el cual corresponde a la segunda semana del mes de mayo del año 2017.

El cuestionario será aplicado por el investigador y un auxiliar al personal administrativo en horario laboral dentro de las aulas de la Universidad de Sotavento. El cuestionario procurará ser aplicado en el mismo día para evitar rumores entre administrativos y se procurará ser discreto con su aplicación.

La aplicación del cuestionario será realizada por dos personas, una de ellas fungirá como el investigador y desarrollador del proyecto, mientras tanto, la otra como un auxiliar del mismo.

CAPITULO IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 CUADROS

Los cuadros que se presentan a continuación contienen los resultados arrojados por los cuestionarios anteriormente elaborados y se muestran concentrados en las siguientes tablas, de un lado en la primera columna se muestran las opciones y en la segunda la frecuencia absoluta, de la cual se utilizaron los datos para realizar las gráficas, finalmente en la tercera columna se muestra la frecuencia relativa.

PREGUNTA 1

¿Considera usted que existe coordinación entre el directivo y subordinados?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0
RARAMENTE	0	0
OCASIONALMENTE	3	14
FRECUENTEMENTE	8	36
MUY FRECUENTEMENTE	11	50
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 2

¿Se realizan juntas para conocer los planes estratégicos de la universidad?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0
RARAMENTE	1	4
OCASIONALMENTE	2	9

FRECUENTEMENTE	4	18
MUY FRECUENTEMENTE	15	68
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 3

¿Existe un seguimiento a las decisiones tomadas por la administración?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	1	4
RARAMENTE	0	0
OCASIONALMENTE	3	14
FRECUENTEMENTE	9	41
MUY FRECUENTEMENTE	9	41
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 4

¿Considera adecuado el flujo y manejo de la información que se hace llegar a la administración?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0
RARAMENTE	1	4
OCASIONALMENTE	4	18
FRECUENTEMENTE	9	41

MUY FRECUENTEMENTE	8	36
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 5

¿Considera que su ambiente de trabajo es el adecuado?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	1	4
RARAMENTE	0	0
OCASIONALMENTE	1	4
FRECUENTEMENTE	7	32
MUY FRECUENTEMENTE	13	60
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 6

¿Ha tenido algún conflicto con algún familiar dentro de la organización?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	15	69
RARAMENTE	1	4
OCASIONALMENTE	4	18
FRECUENTEMENTE	0	0
MUY FRECUENTEMENTE	2	9

TOTAL	22	100%
-------	----	------

PREGUNTA 7

¿Considera usted existe sinergia dentro de los grupos de trabajo?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0
RARAMENTE	1	4
OCASIONALMENTE	4	19
FRECUENTEMENTE	11	50
MUY FRECUENTEMENTE	6	27
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 8

¿Su opinión es tomada en cuenta?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0
RARAMENTE	1	4
OCASIONALMENTE	3	14
FRECUENTEMENTE	9	41
MUY FRECUENTEMENTE	9	41
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 9

¿Por parte de la Universidad reciben capacitación?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0
RARAMENTE	0	0
OCASIONALMENTE	4	18
FRECUENTEMENTE	5	23
MUY FRECUENTEMENTE	13	59
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 10

¿Percibe usted supervisión en sus actividades?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0
RARAMENTE	0	0
OCASIONALMENTE	4	18
FRECUENTEMENTE	9	41
MUY FRECUENTEMENTE	9	41
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 11

¿Dentro de la universidad existen preferencias hacia los familiares al asignar un puesto administrativo?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	7	32
RARAMENTE	3	13
OCASIONALMENTE	7	32
FRECUENTEMENTE	0	0
MUY FRECUENTEMENTE	5	23
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 12

¿Se da a conocer el organigrama de la universidad al personal?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0
RARAMENTE	2	9
OCASIONALMENTE	2	9
FRECUENTEMENTE	8	37
MUY FRECUENTEMENTE	10	45
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 13

¿Se da a conocer la estructura u organigrama del consejo familiar al personal?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
--	--------------------------------	--------------------------------

NUNCA	3	14
RARAMENTE	1	4
OCASIONALMENTE	3	14
FRECUENTEMENTE	7	32
MUY FRECUENTEMENTE	8	36
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 14

¿Con que frecuencia considera que los puestos administrativos son justamente asignados a personal experimentado y con conocimiento en el área?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	1	4
RARAMENTE	2	9
OCASIONALMENTE	7	32
FRECUENTEMENTE	7	32
MUY FRECUENTEMENTE	5	23
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 15

¿Se hace mención sobre la existencia de algún manual administrativo que permita la fluidez en los procesos administrativos?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	1	4

RARAMENTE	3	14
OCASIONALMENTE	2	9
FRECUENTEMENTE	6	28
MUY FRECUENTEMENTE	10	45
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 16

¿Considera que los superiores propician motivación a los empleados?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	
RARAMENTE	3	14
OCASIONALMENTE	4	18
FRECUENTEMENTE	7	32
MUY FRECUENTEMENTE	8	36
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 17

¿Con qué frecuencia existe algún reconocimiento o incentivo que propicie el buen desempeño?

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	3	14
RARAMENTE	3	14
OCASIONALMENTE	5	23
FRECUENTEMENTE	7	31
MUY FRECUENTEMENTE	4	18
TOTAL	22	100%

PREGUNTA 18

¿Con qué frecuencia se realiza algún protocolo para la integración de familiares a la universidad? (formación mínima, capacitación, etc)

	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	6	27
RARAMENTE	2	9
OCASIONALMENTE	6	27
FRECUENTEMENTE	5	23
MUY FRECUENTEMENTE	3	14
TOTAL	22	100%

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

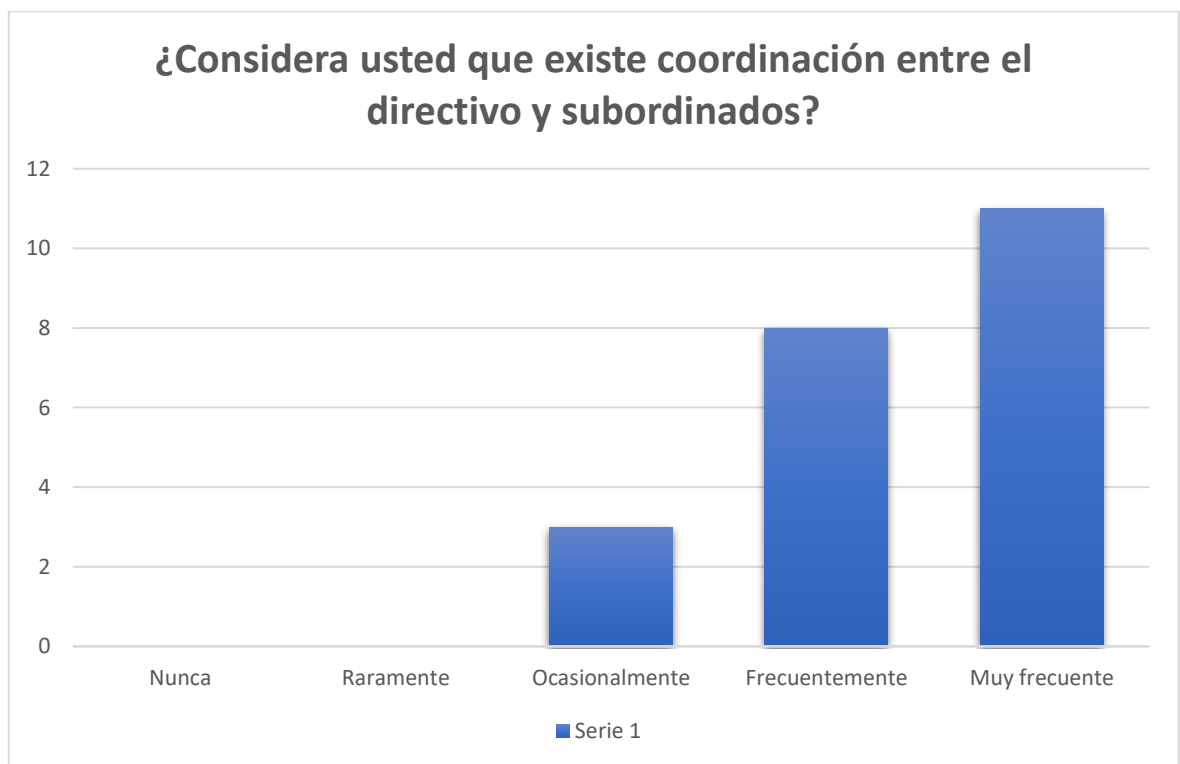
El siguiente recuadro muestra las preguntas y la frecuencia en que respondieron cada uno de los involucrados en el cuestionario.

PREGUNTAS	ESCALA					Total
	NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FRECUEMENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE	
1.			3	8	11	22
2.		1	2	4	15	22
3.	1		3	9	9	22
4.		1	4	9	8	22
5.	1		1	7	13	22
6.	15	1	4		2	22
7.		1	4	11	6	22
8.		1	3	9	9	22
9.			4	5	13	22
10.			4	9	9	22
11.	7	3	7		5	22
12.		2	2	8	10	22
13.	3	1	3	7	8	22
14.	1	2	7	7	5	22
15.	1	3	2	6	10	22
16.		3	4	7	8	22
17.	3	3	5	7	4	22
18.	6	2	6	5	3	22

4.3 GRÁFICAS

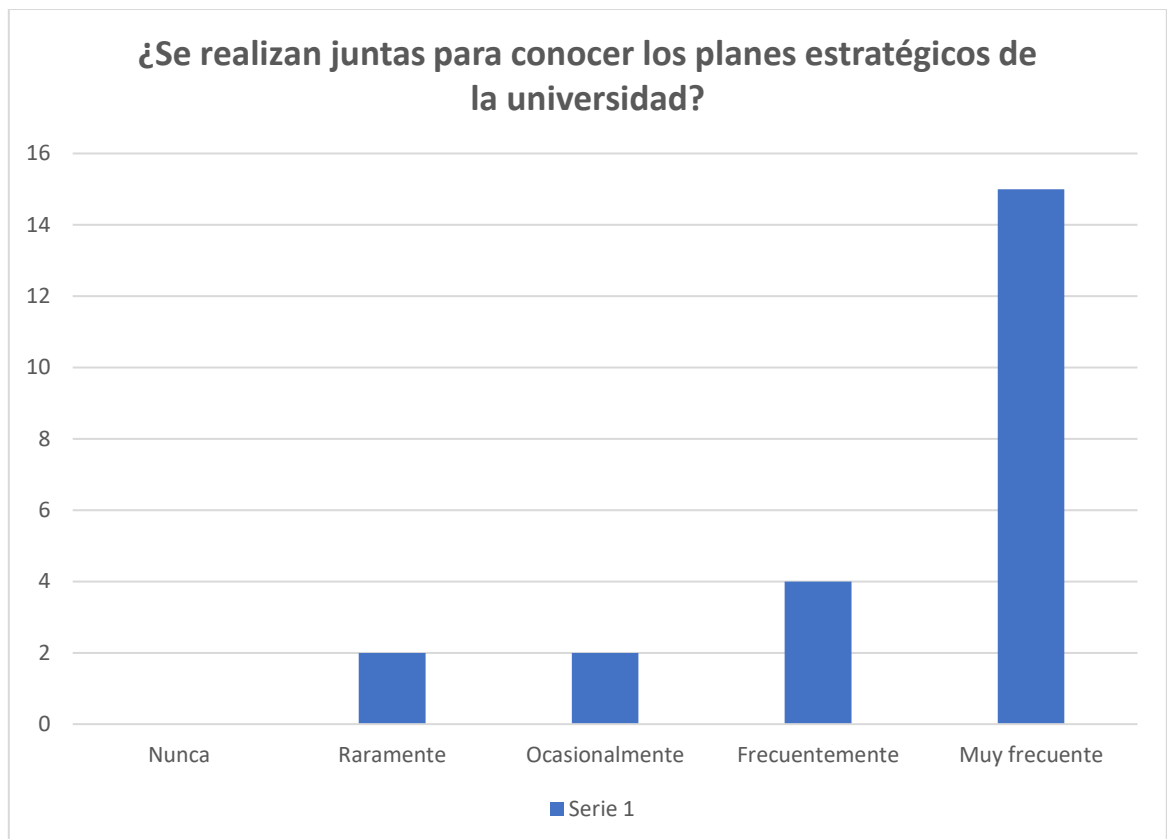
PREGUNTA #1

Como se muestra a continuación en la siguiente gráfica hay una tendencia alta que considera que hay una coordinación entre los procedimientos realizados entre el directivo que es el rector Juan Manuel Rodríguez García y los subordinados de mandos medios e inferiores. Por otra parte un porcentaje considera que ocasionalmente existe una adecuada coordinación entre los departamentos o funcionarios encargados del mismo.



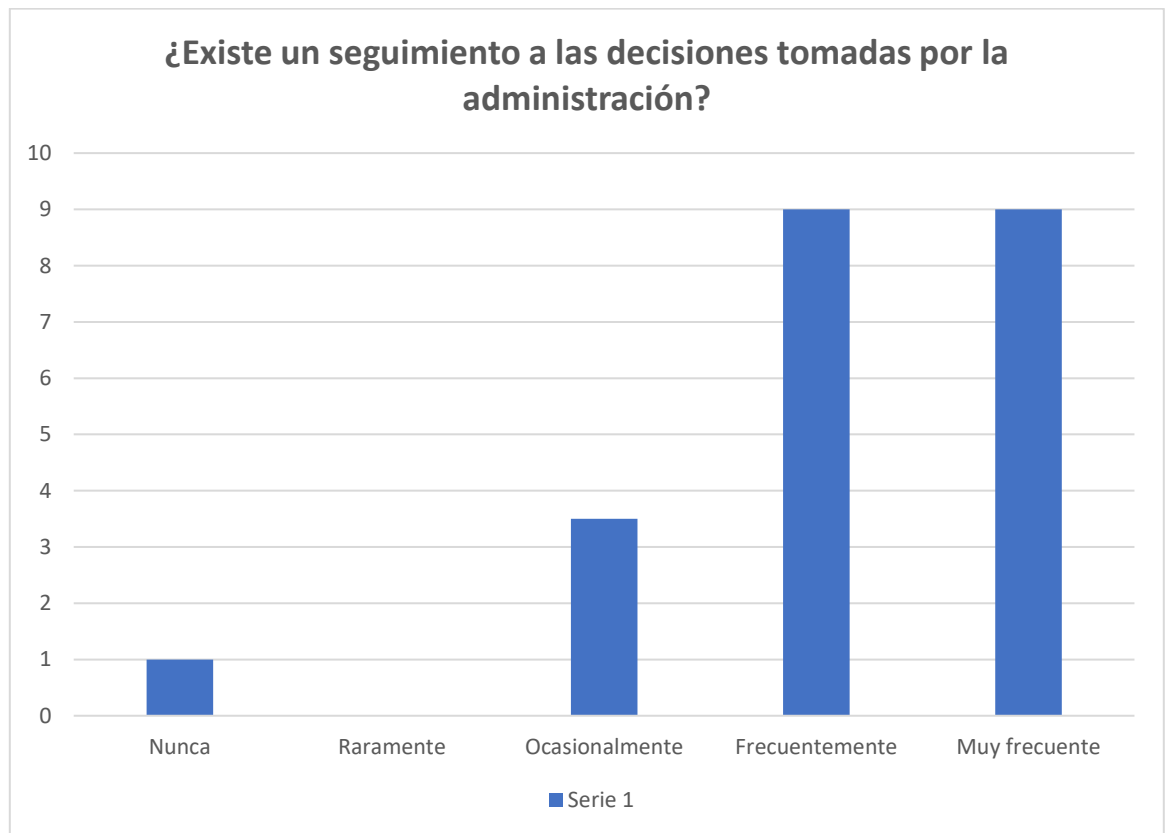
PREGUNTA # 2

Sobre la regularidad con la que se hacen las juntas para conocer los planes estratégicos, los cuales sirven como guía para tener un objetivo en común, existe una tendencia alta que indica que muy frecuentemente se dan a conocer al personal administrativos y mandos inferiores, así como también existe otro margen que opina que no se realizan con frecuencia.



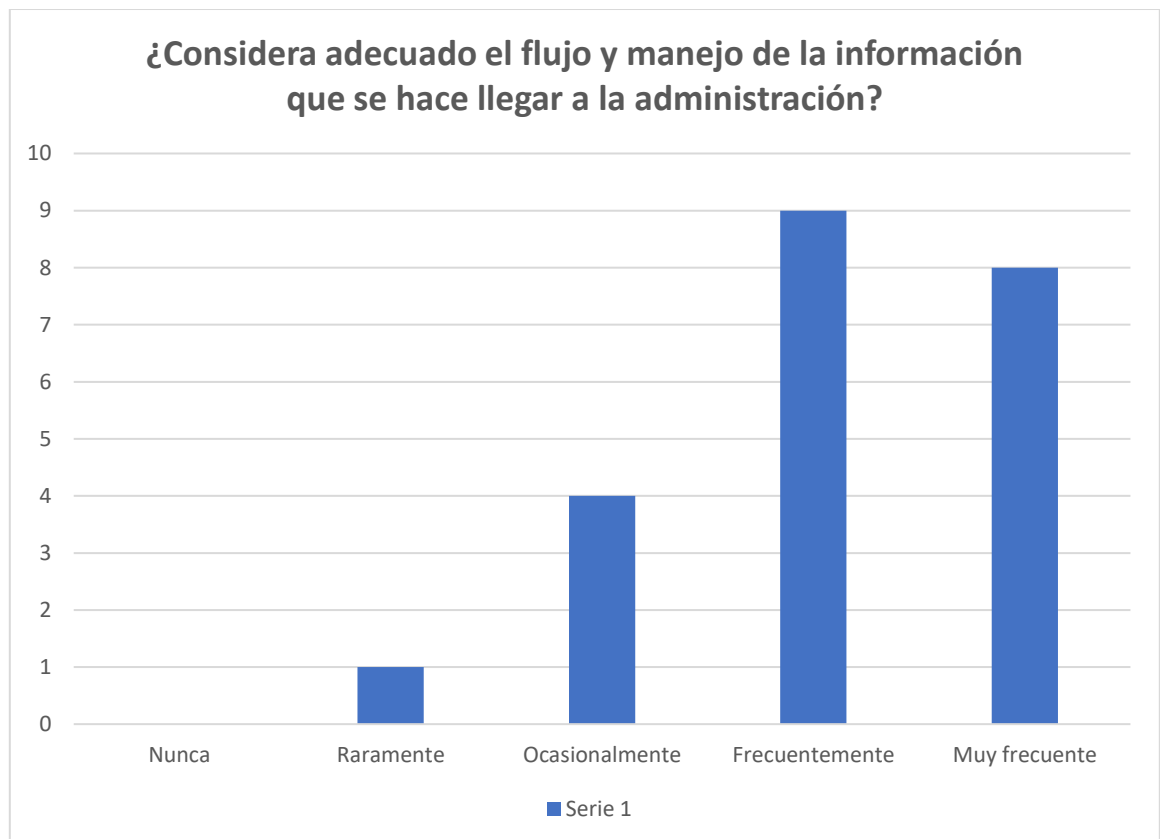
PREGUNTA # 3

En cuanto a la toma de decisiones, un porcentaje alto opina que frecuentemente se realiza seguimientos sobre las decisiones tomadas el directivo o la administración en general, por otra parte, existe una tendencia minúscula que opina lo contrario acertando que ocasionalmente son llevadas éstas diligencias por parte de la administración en la forma que operan y realizan las funciones, afirmando con ello que no existe un control o seguimiento de las mismas.



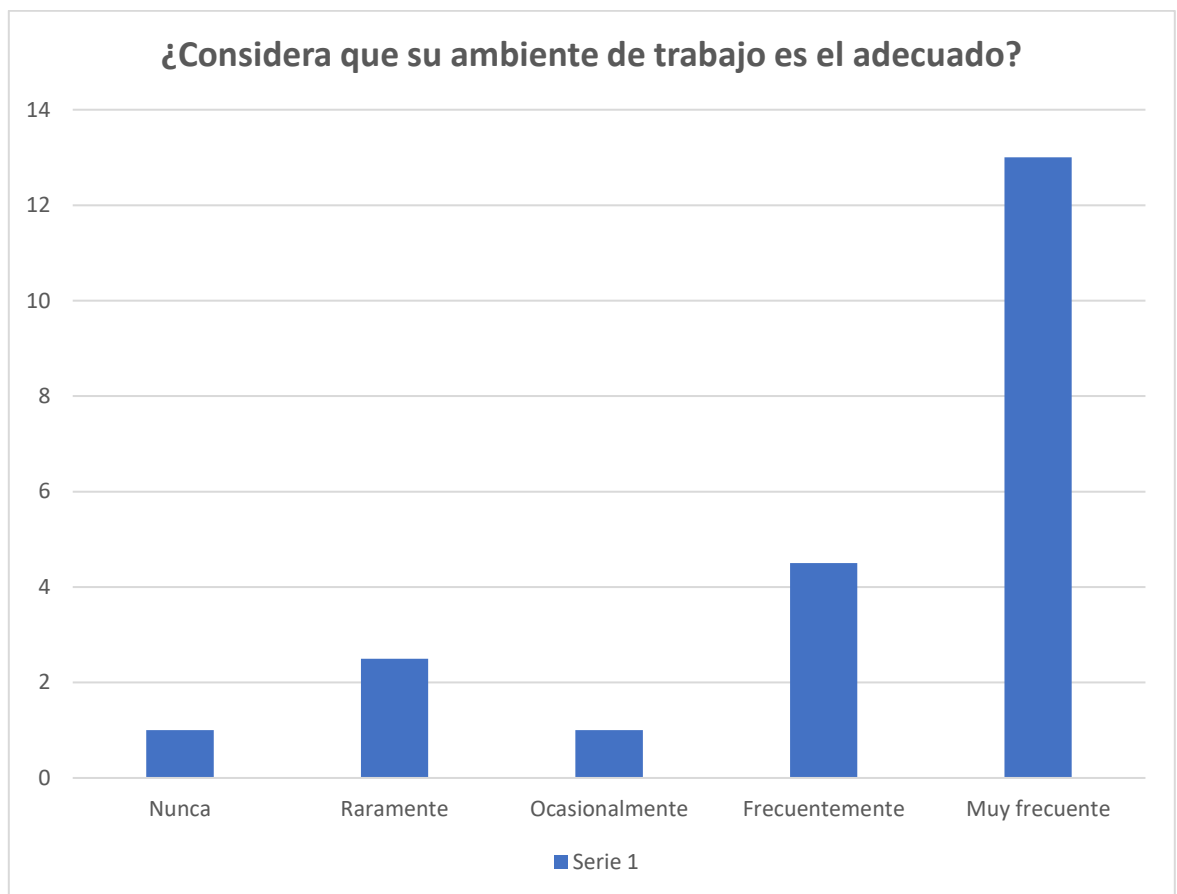
PREGUNTA # 4

En cuanto a la comunicación y el uso de información en los procesos administrativos y entre los departamentos que componen a la organización un porcentaje alto opina que frecuentemente es adecuado el uso que se le da a la misma, mientras que por otro lado existen diversos matices que opinan diferente afirmando con certeza que ocasional o raramente es usada con transparencia o eficiencia.



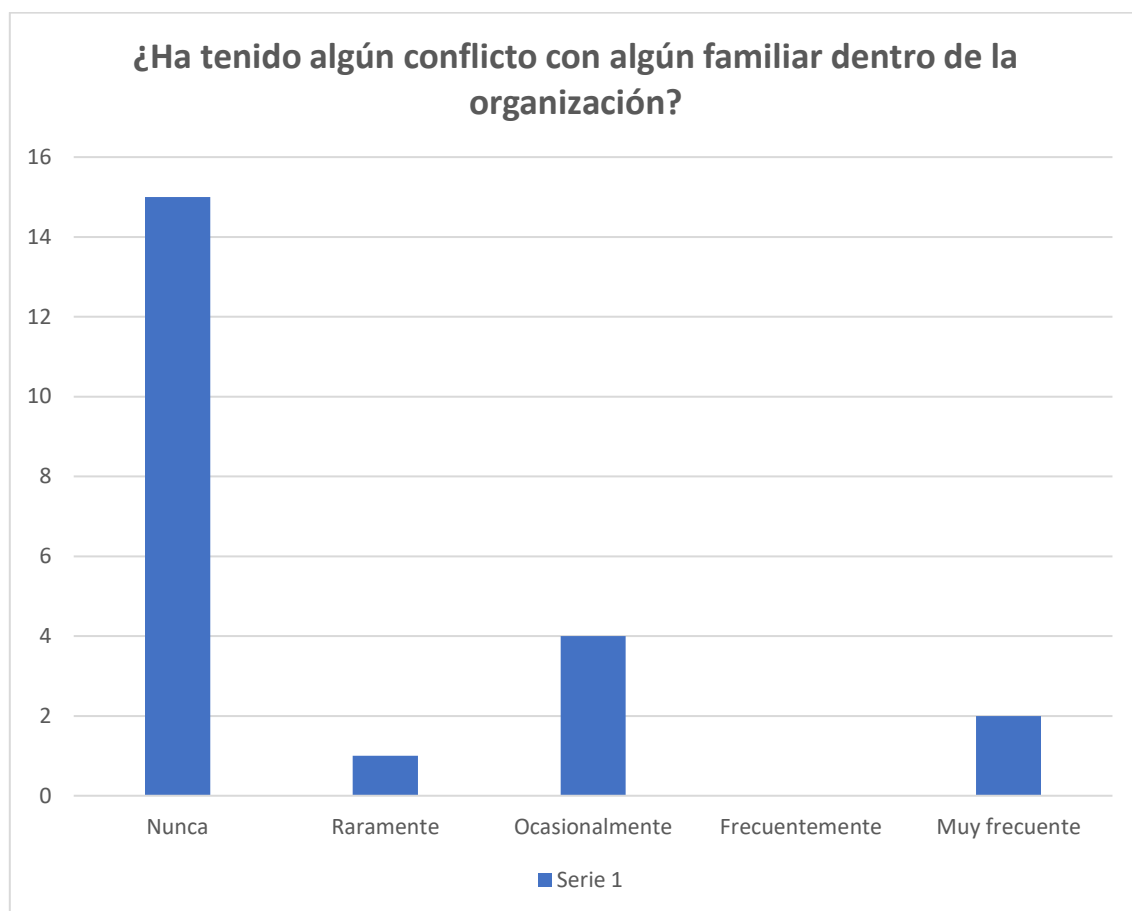
PREGUNTA # 5

Acerca del ambiente de trabajo se les preguntó a los participantes si éste tenía las condiciones necesarias para ejercer sus actividades a lo cual respondieron lo siguiente: El porcentaje más alto indicó que muy frecuentemente se sienten a gusto en su área, un porcentaje menor a éste indicó que frecuentemente y finalmente 3 personas argumentaron que raramente se sienten a gusto con el mismo.



PREGUNTA # 6

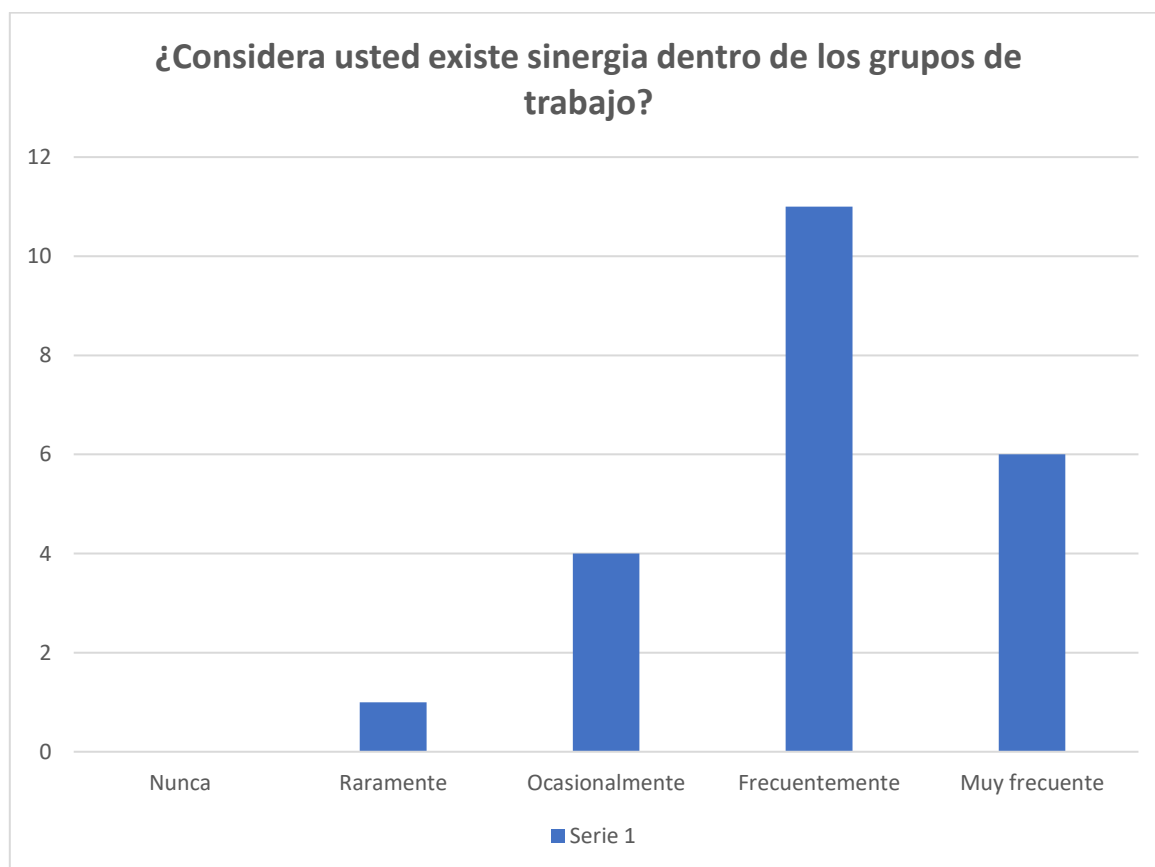
En cuanto al clima laboral o el ambiente se les encuestó a los involucrados si alguna vez habían presentado un conflicto con alguno de los administrativos pertenecientes a la organización familiar, para lo cual respondieron lo siguiente:



Un alto porcentaje de la muestra tomada a 22 personas indica que nunca ha presentado un conflicto, mientras que por otra parte una tendencia pequeña revela que ocasionalmente ha presentado alguna situación de éste índole y finalmente un dato revelador es que 2 personas muy frecuentemente se han visto inmersas en éste tipo de conflictos.

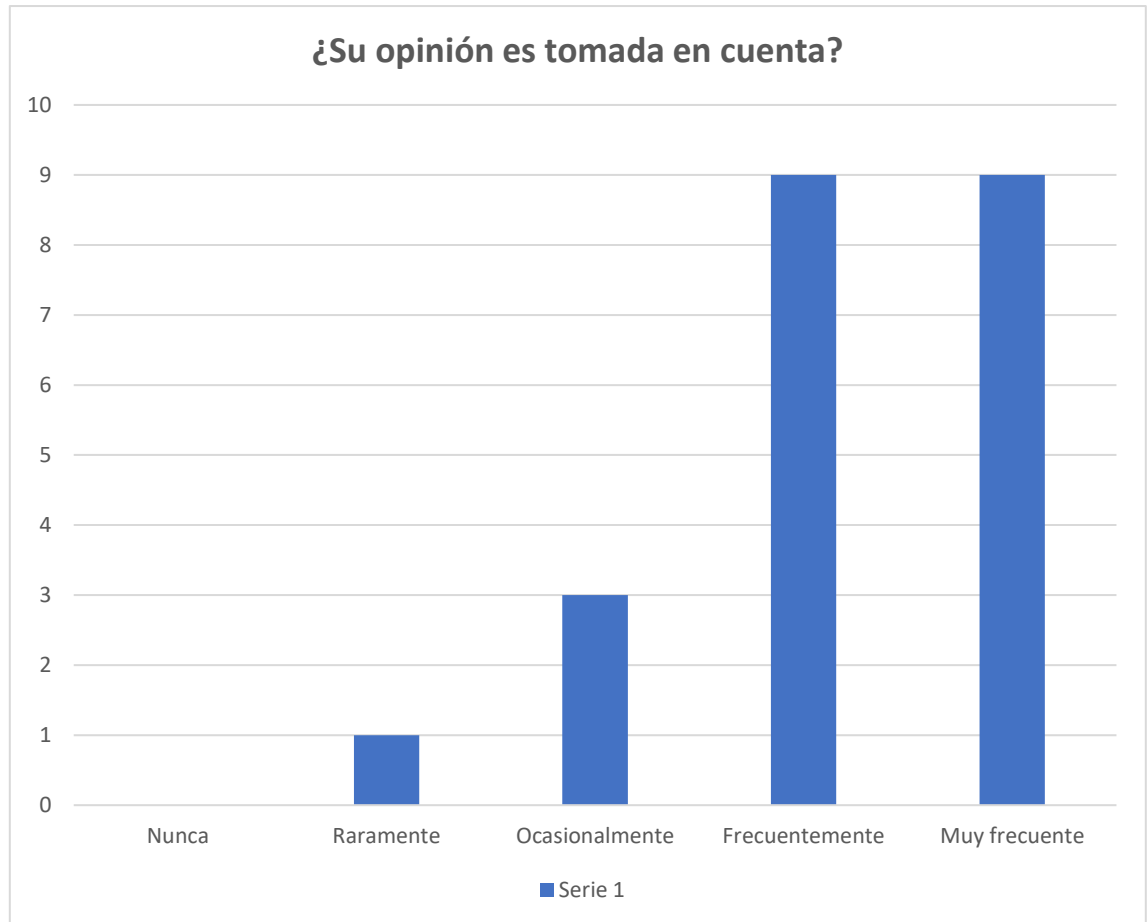
PREGUNTA # 7

De acuerdo a la gráfica que se presenta a continuación un alto porcentaje revela que frecuentemente se presenta sinergia entre los individuos de diversos que forman la administración mientras que otro porcentaje revela que en ocasiones se presentan este tipo de situaciones.



PREGUNTA # 8

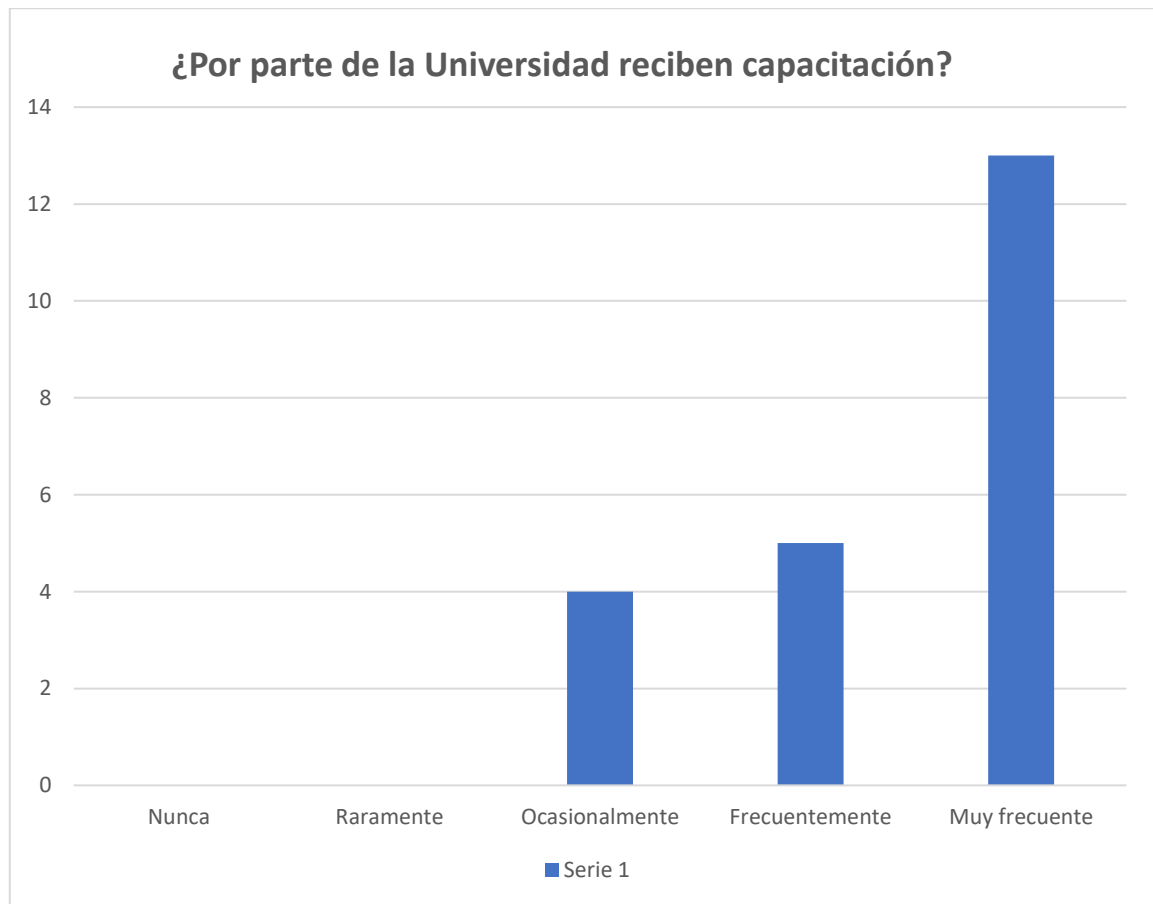
Sobre el trabajo en equipo y la comunicación en los procesos se les preguntó a los participantes si su opinión es tomada en cuenta a lo cual contestaron lo siguiente:



Una tendencia alta reveló que frecuentemente es escuchada y tomado en cuenta su argumento mientras que otro porcentaje reveló que en ocasiones se les escucha o toma en cuenta y por último 1 participante comentó que raramente.

PREGUNTA # 9

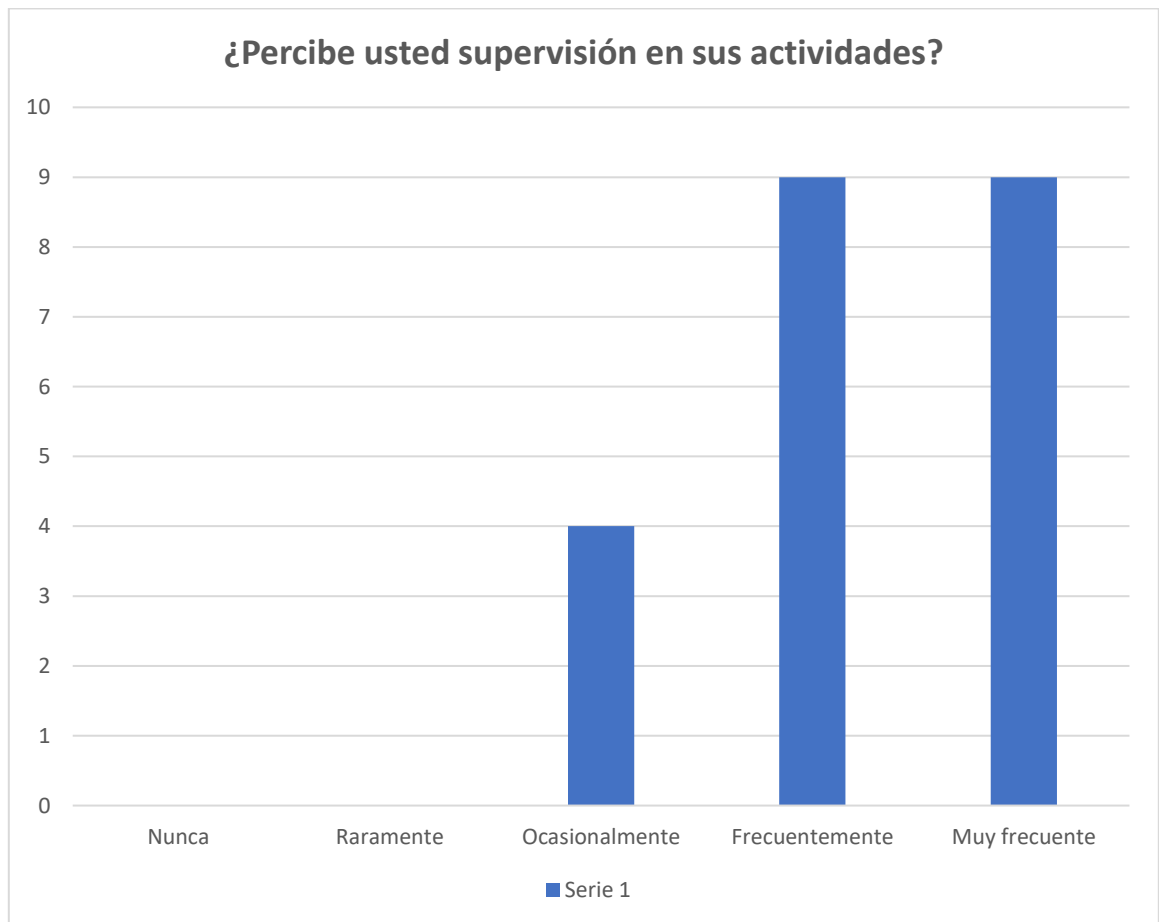
La siguiente pregunta que se les hizo a los participantes fue acerca de la formación o capacitación que reciben por parte de la universidad, lo cual aportó los siguientes datos:



Se refleja una tasa alta que indica que muy frecuentemente se recibe la capacitación, otro porcentaje revela que frecuentemente la reciben y por último un porcentaje revela que ocasionalmente les brindan este supuesto. Además algunos de los participantes argumentaron que tienen que pagar por el mismo.

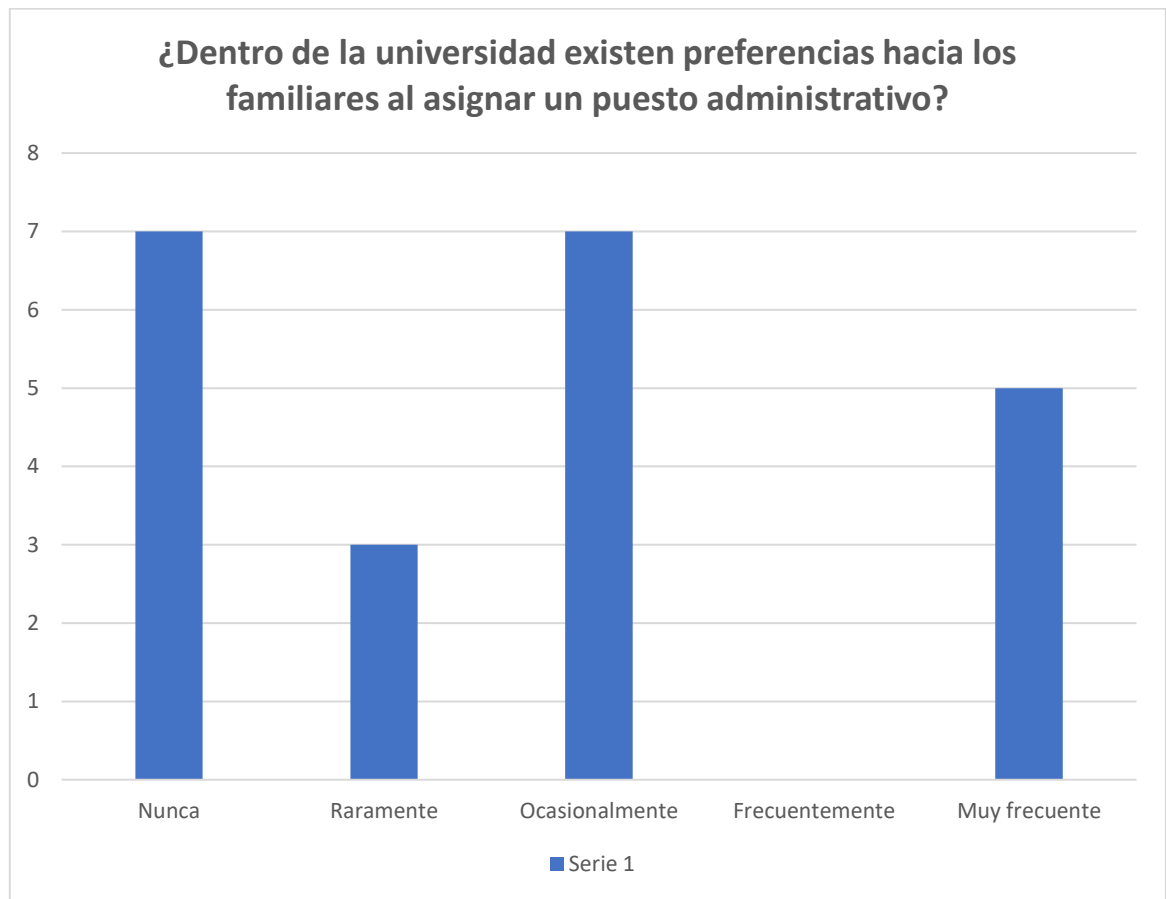
PREGUNTA # 10

En cuanto al liderazgo y supervisión en las actividades se les cuestionó si existe algún seguimiento en sus funciones, una tasa alta reveló que muy frecuentemente son realizadas estas maniobras por su jefe en línea directa y un porcentaje menor reveló que en ocasiones se les hace una supervisión en sus actividades.



PREGUNTA # 11

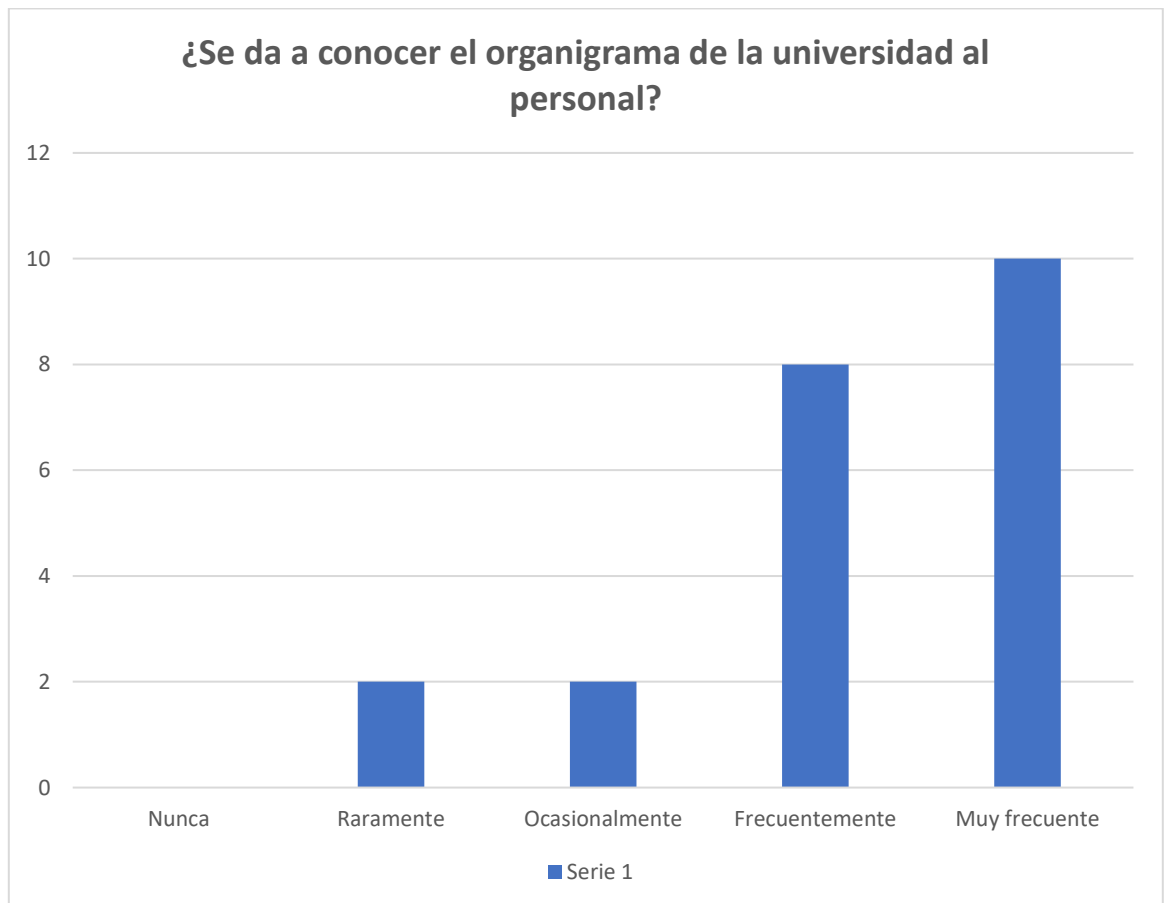
La siguiente pregunta refleja la relación que existe entre la empresa o universidad y el tema de investigación al ser una empresa familiar así como los lazos que se presentan dentro de su administración. Siendo observable a continuación las opiniones emitidas por los participantes los cuales revelan lo siguiente:



Un porcentaje reveló que nunca existe una preferencia hacia los familiares con respecto de los que no pertenecen a la familia, otro porcentaje revela que existe en ocasiones esta preferencia y finalmente un porcentaje argumentó que muy frecuentemente se presentan estas situaciones.

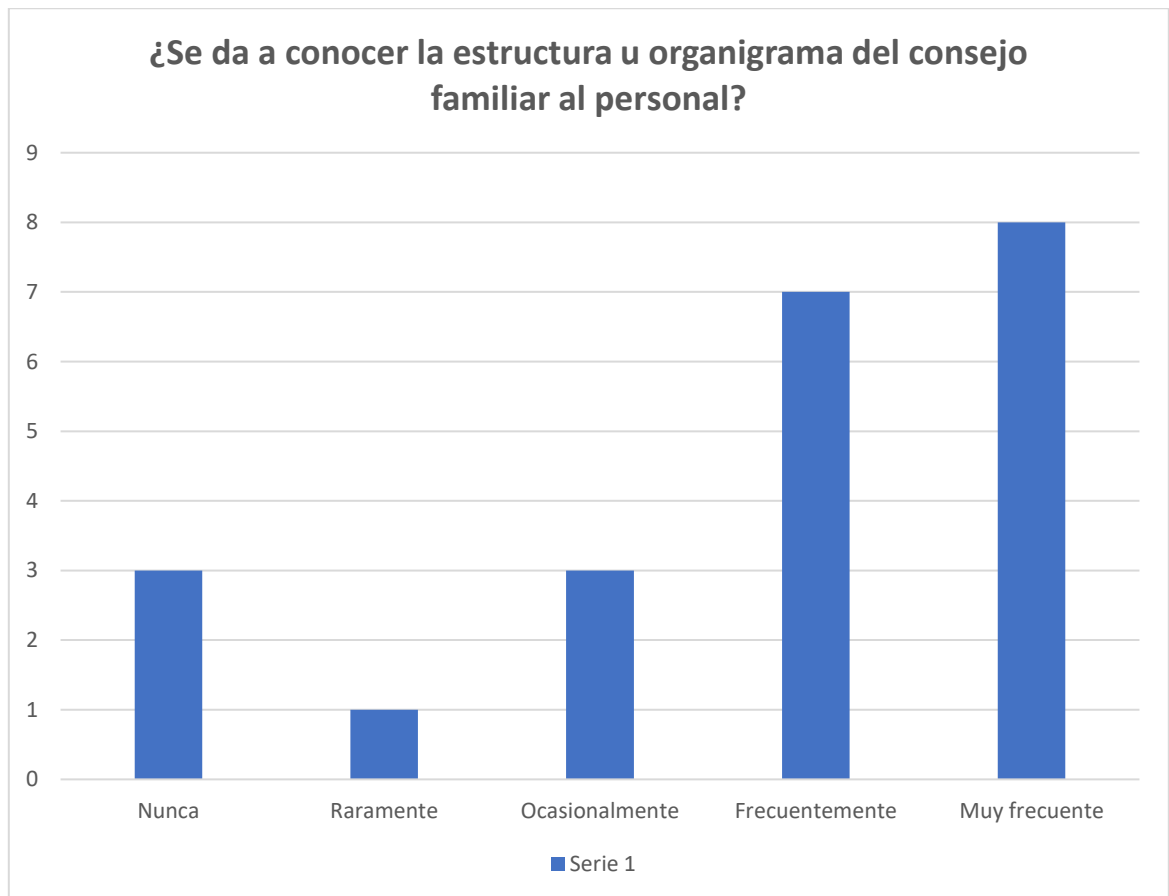
PREGUNTA # 12

Respecto al organigrama o estructura organizacional de la Universidad de Sotavento campus Coatzacoalcos los participantes opinaron que muy frecuentemente se les hace mención respecto del mismo mientras que un porcentaje menor comentó que en ocasiones o raramente han escuchado a los administrativos hablar de él.



PREGUNTA # 13

En cuanto al organigrama familiar o del consejo familiar, los participantes mencionaron que muy frecuentemente han oído hablar de él o saben al respecto de su existencia, otro porcentaje mencionó que en ocasiones o nunca han oído hablar o lo han visto.



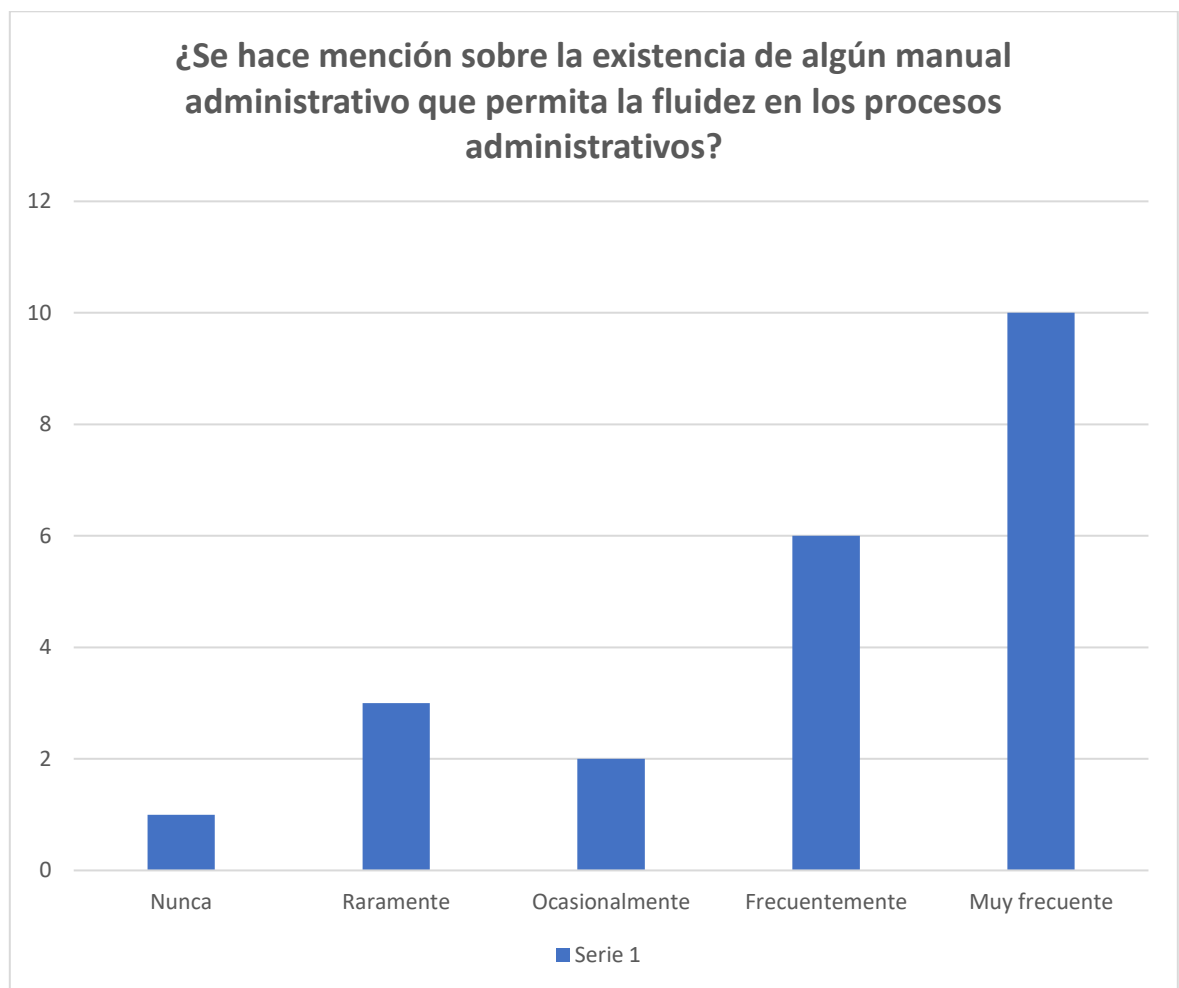
PREGUNTA # 14

En cuanto a la frecuencia con que se prefiere a los administrativos para asignarlos a un puesto en el que se encuentren debidamente capacitados o que tengas los suficientes conocimientos para desempeñar el cargo, un porcentaje argumentó que en ocasiones se presentan estas circunstancias por otra parte se destaca otro porcentaje el cual arrojó que frecuentemente se elige a la persona conveniente al puesto y finalmente pequeños datos muestran que nunca o raramente con elegidos por sus conocimientos en el área.



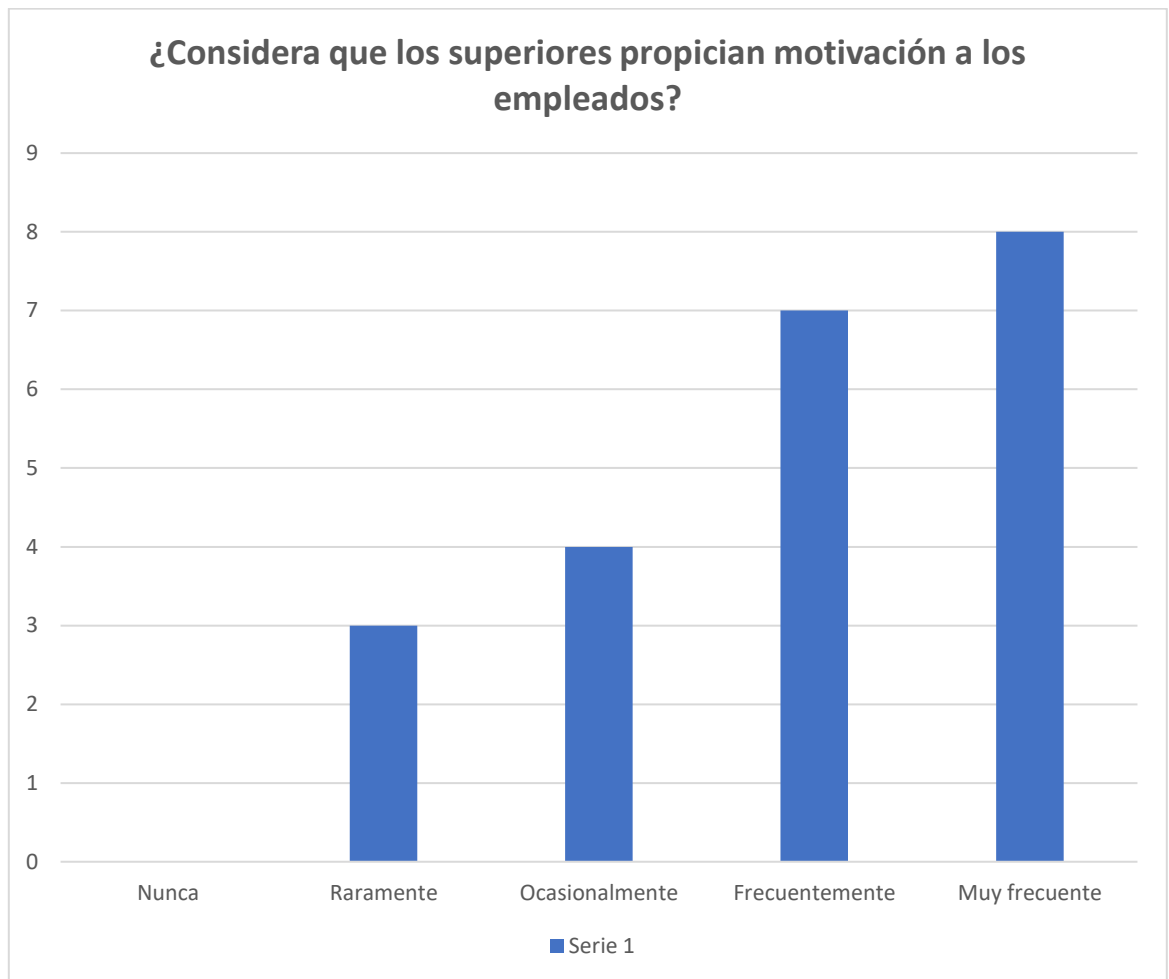
PREGUNTA # 15

La siguiente gráfica muestra los datos respecto a las situaciones en que se hace mención sobre la existencia del manual administrativo el cual arrojó los siguientes datos: Un porcentaje alto opina que muy frecuentemente les han hablado del manual, otro porcentaje indica que frecuentemente se hace mención y por último hay quienes opinaron que raramente les han hablado de él o se les ha presentado el mismo.



PREGUNTA # 16

Tal y como se observa en el siguiente gráfico se les preguntó sobre la motivación que reciben por parte de sus superiores y si esto propicia o incita en ellos una eficiencia al realizar su trabajo para lo cual un porcentaje alto indica que muy frecuentemente reciben un estímulo, un porcentaje menor a éste revela que ocasionalmente y el restante opina que raramente.



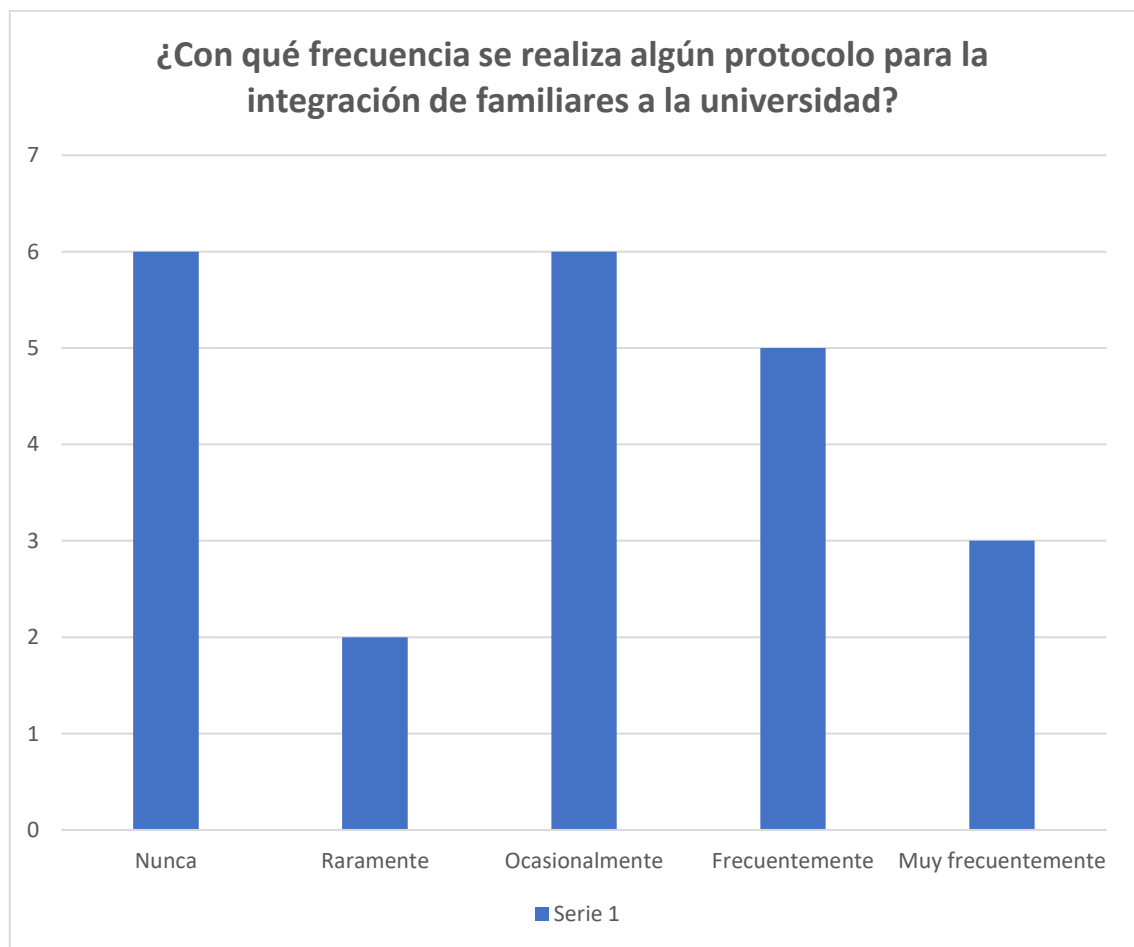
PREGUNTA # 17

En el siguiente cuadro se reflejan la incidencia de las opiniones de los usuarios encuestados respecto a si habían recibido algún reconocimiento o incentivo que haya propiciado su desempeño para lo cual se observa que el mayor porcentaje opina que frecuentemente han recibido un estímulo retribuido acorde a sus actividades, por otra parte se observa la opinión de ciertos encuestados al afirmar que raramente existe este incentivo.



PREGUNTA # 18

La siguiente gráfica muestra la frecuencia con que se realizan protocolos de integración a los familiares que trabajan en la Universidad, lo cual arrojó los siguientes datos: Los porcentajes más altos de encuestados mencionaron que en ocasiones o generalmente nunca se les hace un protocolo para integrar a los elementos dentro de la organización, es decir no se les brinda un procedimiento como tal, asignándolos directamente a su área laboral y como mucho los presentan con sus compañeros.



CAPITULO V.CONCLUSION Y PROPUESTA

5.1 CONCLUSION

Este estudio tuvo como objetivo analizar el proceso de sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares como lo es la Universidad de Sotavento campus Coatzacoalcos, para lo que se Intentó verificar las principales características para poder confirmar la hipótesis de trabajo.

La investigación realizada través de los cuestionarios aplicados a los participantes arrojó las siguientes cuestiones:

1. Se puede percibir que la sucesión no es planeada por la empresa, o sea que no se cuenta con un plan de sucesión.
2. En cuanto a los conflictos existentes se observó que la mayoría se refiere a la diferencia generacional que lleva a la diferencia en las ideas, la forma de tratar a la gente y la forma de tomar decisiones.
3. En cuanto al proceso de sucesión ocurre de forma repentina, sin planificación, es decir no se cuenta con un protocolo para la integración de los familiares.
4. Sobre los conflictos entre los subordinados y los familiares que trabajan en la universidad, se destaca que en ocasiones existen conflictos ocasionados por toma de decisiones.
5. Cuando se les preguntó sobre si los puestos son asignados a personal experimentado y con conocimiento en el área las encuestas arrojaron que en

ocasiones se elige o se tiene preferencia por los familiares a pesar de no reunir las características del perfil.

6. Sobre la preferencia entre los subordinados o administrativos en general y los integrantes del consejo familiar, los participantes mencionaron que se tiene preferencia en ocasiones por los integrantes del consejo.

5.2 PROPUESTA

La propuesta para éste proyecto de investigación es la elaboración de un plan de sucesión para el fundador, que sirva no solo a los administrativos que tienen relación directa con él sino además que permita llevar una descripción del rol que desempeñe.

A su vez, se necesita crear un protocolo de integración para los familiares de la misma, ya que como se refleja en los resultados de las encuestas, la universidad no cuenta con un procedimiento que defina tal cual su incorporación, para lo cual se propone elaborarlo a través de un diagrama de flujo que facilite su visualización y comprensión sin discriminación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade C., J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*.
2. Comisión Asesores de Empresas Familiares. (2014). Historia de la empresa familiar en México. *Boletín de Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares*.
3. CONAPO. (14 de Mayo de 2012). *Consejo Nacional de la Población*. Obtenido de http://www.conapo.gob.mx/en/CONAPO/4_de_Marzo_Dia_de_la_Familia
4. CONLA, F. (2000). Boletín Técnico 01. *Principios de administración generalmente aceptados*. Benito Juárez, D.F., México: ecafsa.
5. Crozier, M. y. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. . México: Alianza Editorial Mexicana.

6. Cruz Soto, L. A. (2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y administración*, 58(4), 39-57.
7. *Diccionario de la Real Academia Española*. (s.f.). Obtenido de <http://www.rae.es/>
8. Donnelley. (1974). La empresa familiar. *Harvard Business Review*.
9. Fernández Darraz, E. &. (1999 y 2004). El concepto globalización: ¿Poblamiento o erosión semántica? La semántica de la globalización . *La tercera*, págs. 133-147.
10. García, J. &. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 709-720.
11. Giddens, A. (2000). *Un mundo desbocado, los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Buenos Aires, Argentina: Taurus.
12. Handler. (1989). *Managing Succession in Family Firms: The Next-Generation Family Member's Experience*. Boston : Boston University School of Management.
13. Hernández, Z. T. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo editorial patria.
14. J.Ward. (2006). *El éxito de la empresa familiar*. Editorial Norma.
15. Joaquín Trigo, J. M. (2001). *Problemática de la empresa familiar y la Globalización*. Madrid, España: Fundación para el análisis y los estudios sociales y los autores.
16. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. MEXICO: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
17. Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid, España: Díaz de Santos s.a.
18. Longenecker. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México, D.F.: International Thomson Learning s.a.
19. Lourdes Münch, J. G. (2012). *Fundamentos de la administración*. México,D.F.: Trillas s.a de c.v.
20. Manuel, a. C. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*.
21. Martinez Nogueira, R. (1981). Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar. *Contabilidad y Administración*, 936.
22. Mintzberg. (1984).
23. Morris, M. W. (1996). Factors influencing Family succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, pág. 3.
24. Peter, B. (1974). *The Dynamics of bureaucracy*. New York: John Wiley and Sons Inc.
25. Profesores de ETEA. (s.f.). *Familiares empleados en la empresa ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo?* Córdoba.

26. Ranson, S. B. (1980). *The structuring of organizational structures*.
27. Robert N Lussier, C. F. (s/f). *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.
28. robins, S. p. (1996). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Prentice Hall.
29. Rodríguez, A. o. (JUNIO de 2015). Tesis. *PLANES DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES Y SU ADECUADA GESTION*. MONTERREY, NUEVO LEON, MEXICO.
30. Romero, A. y. (2009). Revista de Ciencias Sociales. *El proceso de globalización y los retos del desarrollo Humano*, Volumen XV, N°3.
31. Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
32. Tápies, J. (2011). *Familia empresaria*. España: LID.
33. Ussman. (2004).
34. V., D. L. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
35. Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Editorial Norma. Colombia. . Colombia: Editorial Norma.

ANEXOS

COATZACOALCOS VERACRUZ A 12/05/2017

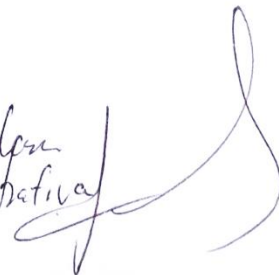
A QUIEN CORRESPONDA:

El presente informe tiene el objetivo de solicitar la autorización a la alumna BERENICE ROMERO CRUZ de la Universidad de Sotavento de la facultad de Administración para la aplicación del cuestionario al personal administrativo y colaboradores con la finalidad de recabar la información necesaria para fines estrictamente académicos, lo cual permitirá contribuir en el trabajo de investigación de tesis titulado "**Administración de la estructura organizacional de las empresas familiares**"

AUTORIZA

Lic. Zoila Vazquez

Dir. Administrativa





UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO
FACULTAD DE ADMINISTRACION



CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

El cuestionario que se presenta a continuación tiene como finalidad recabar la información necesaria para fines estrictamente académicos, lo cual permitirá contribuir en el trabajo de investigación de tesis titulado **“Administración de la estructura organizacional de las empresas familiares”**

INTRUCCIONES: Responda a las siguientes preguntas marcando con una “X” dentro de la casilla que considere.

PREGUNTAS	ESCALAS				
	1 Nunca	2 Raramente	3 Ocasional mente	4 Frecuente mente	5 Muy Frecuente mente
1. ¿Considera usted que existe coordinación entre el directivo y subordinados?					
2. ¿Se realizan juntas para conocer los planes estratégicos de la universidad?					
3. ¿Existe un seguimiento a las decisiones tomadas por la administración?					
4. ¿Considera adecuado el flujo y manejo de la información que se hace llegar a la administración?					
5. ¿Considera que su ambiente de trabajo es el adecuado?					
6. ¿Ha tenido algún conflicto con algún familiar dentro de la organización?					
7. ¿Considera usted existe sinergia dentro de los grupos de trabajo?					
8. ¿Su opinión es tomada en cuenta?					
9. ¿Por parte de la Universidad reciben capacitación?					
10. ¿Percibe usted supervisión en sus actividades?					
11. ¿Dentro de la universidad existen preferencias hacia los familiares al asignar un puesto administrativo?					
12. ¿Se da a conocer el organigrama de la universidad al personal?					
13. ¿Se da a conocer la estructura u organigrama del consejo familiar al personal?					
14. ¿Con qué frecuencia considera que los puestos administrativos son justamente asignados a personal experimentado y con conocimiento en el área?					
15. ¿Se hace mención sobre la existencia de algún manual administrativo que permita la fluidez en los procesos administrativos?					
16. ¿Considera que los superiores propician motivación a los empleados?					
17. ¿Con qué frecuencia existe algún reconocimiento o incentivo que propicie el buen desempeño?					
18. ¿Con qué frecuencia se realiza algún protocolo para la integración de familiares a la universidad? (formación mínima, capacitación, etc)					