

# 13

Fecha de presentación: abril, 2017  
Fecha de aceptación: junio, 2017  
Fecha de publicación: agosto, 2017

## EL LIDERAZGO

EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES, DESAFÍOS Y METAS

**LEADERSHIP IN FAMILY MICROENTERPRISES, CHALLENGES AND GOALS**

MSc. René Izquierdo Vera<sup>1</sup>

E-mail: [reneiz73@hotmail.com](mailto:reneiz73@hotmail.com)

MSc. Lenin Alexander Novillo Díaz<sup>1</sup>

E-mail: [inovillodiaz@gmail.com](mailto:inovillodiaz@gmail.com)

MSc. Johanna Verónica Mocha Román<sup>1</sup>

E-mail: [verito\\_jo@hotmail.com](mailto:verito_jo@hotmail.com)

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana. República del Ecuador.

### Cita sugerida (APA, sexta edición)

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. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

### RESUMEN

El nuevo escenario mundial previene a muchas de las organizaciones a ser más eficientes en función de adaptarse a las últimas tendencias en cuanto a tecnología y procesos operarios y administrativos se refiere. El rol del líder, es un factor clave, determinando y sosteniendo los lineamientos necesarios para gestionar apropiadamente la organización como tal; aprovechando el auge de la globalización, muchas de las empresas centran sus operaciones en la comunicación fluida que las herramientas fruto del fenómeno antes mencionado provee. Las microempresas familiares por otro lado, mantienen un modelo de negocio similar al de la mayoría de compañías, con la diferencia que el capital humano o los directivos en general, pertenecen al mismo grupo familiar; conllevando a que el proceso de toma de decisiones o el accionar operativo en sí, se vea afectado por las disputas entre los miembros familiares quienes poseen diversas maneras de ejecución en cuanto a dirección de empresas se refiere. A raíz de que las competencias empresariales, requieren cada día que el liderazgo sea eficiente en cuanto al proceso de toma de decisiones se refiere, es menester por parte de los líderes o gerentes de las microempresas el solventar las herramientas y lineamientos necesarios para desafiar los innumerables retos que la gestión empresarial y similares recaen por sobre las organizaciones en particular.

**Palabras clave:** Gestión, liderazgo, microempresas, organización, desafíos.

### ABSTRACT

The new global scenario prevents many of the organizations from being more efficient in terms of adapting to the latest trends in technology and operational and administrative processes. The role of the leader is a key factor, determining and sustaining the necessary guidelines to properly manage the organization as such; Taking advantage of the rise of globalization, many of the companies focus their operations on the fluid communication that the tools fruit of the aforementioned phenomenon provides. Family micro-enterprises, on the other hand, maintain a business model similar to that of most companies, with the difference that human capital or managers in general belong to the same family group; Leading to the decision-making process or the operative action itself, is affected by disputes between family members who have different ways of execution in terms of business management. Because business skills require leadership every day to be efficient in the decision-making process, it is necessary for the leaders or managers of microenterprises to solve the tools and guidelines necessary to challenge the innumerable Challenges that business management and the like fall on the organizations in particular.

**Keywords:** Management, leadership, microenterprise, organization, challenges.

## INTRODUCCIÓN

El mundo competitivo plantea que las organizaciones en la actualidad requieran de un potencial creativo cada día más competente, en función de contemplar las diversas funcionalidades que se suscriben dentro del proceso administrativo. Fruto de esto son las diversas tácticas y estrategias que se sumergen en el accionar creativo y empresarial que trascienden dentro de las empresas más representativas del globo.

El liderazgo es una pieza clave en el direccionamiento apropiado en la gestión de empresas, contemplando diversas funcionalidades en torno al crecimiento exponencial de la dirección organizacional; es así que el rol del líder es fundamental para el posicionamiento o declive de una compañía en particular.

La estructura empresarial en el Ecuador componiéndose principalmente del sector primario, secundario y terciario, a su vez se divide según su tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; siendo las Mi Pymes quienes mueven principalmente el direccionamiento organizacional del país, razón por la que el número de empresas que pertenecen a este sector es mucho más amplio que las compañías pertenecientes al sector restante.

Las microempresas en el Ecuador tienen en su haber un sinfín de competencias que les permiten solventar sus actividades diariamente; el liderazgo efectuado en estas filiales representa que el proceso administrativo se ejecuta eficazmente en función de potenciar las habilidades y destrezas del capital humano, y de los directivos en general.

Los términos familia y negocios son términos que en ocasiones tienden a no poder coexistir dentro de un mismo entorno debido a las disputas respecto al proceso de toma de decisiones que implica el dirigir apropiadamente una compañía, el liderazgo dentro de las microempresas ecuatorianas demuestra el nivel de eficiencia o deficiencia que éstas pudiesen tener, demostrando la efectividad del líder en la ejecución de sus labores.

Los desafíos que las microempresas en su mayoría deben enfrentar tienden a guardar una clara responsabilidad por parte del líder, ya que será quién dirija la compañía en correspondencia a cumplir con las metas propuestas.

## DESARROLLO

Mundialmente se conoce al liderazgo como el conjunto de destrezas que posee una persona para organizar adecuadamente un entorno y sacarle el máximo de provecho, se evidencia por tanto que los líderes y las lideresas

actualmente manejan un sinfín de destrezas y habilidades que les permite gestionar eficientemente sean las organizaciones, empresas en general, o las sociedades en sí, muestra de ello son los políticos y demás entidades gubernamentales que poseen los dotes del liderazgo.

A lo largo de la historia, se prevé que el liderazgo tiene su origen desde que el hombre inició a organizarse en grupos dejando el sedentarismo de lado, y procediendo a un conjunto progresivo que ocasionó un proceso de evolución hasta lo que hoy se conoce como liderazgo (Estrada, 2012).

Las asociaciones de pequeñas tribus nómadas eran comandadas por una persona que principalmente poseía las dotes necesarias para ser llamado líder, siendo una persona honesta, íntegra, pulcra, y con un gran valor para proteger a los suyos de las amenazas diarias que enfrentaban en aquellas épocas.

El liderazgo parte de que la persona que lo está ejerciendo tiene a su haber un sinfín de destrezas que lo caracterizan como tal, habilidades que se suscriben dentro de las competencias que ha adquirido a lo largo de su vida, académica y empíricamente hablando.

Tomando como referencia que la antigüedad del liderazgo es casi similar a la que poseen los seres humanos desde su aparición en el entorno, las bases que han sentado que éste rol sea tan importante se deben estrictamente a el control que estos mismos han establecido en su entorno (Estrada, 2012).

El desarrollo de las funciones del liderazgo se ha visto prologando en muchos ámbitos, siendo así un atributo que poseen ciertas personas desde su nacimiento o incluso puede ser una habilidad que desarrollan con el pasar del tiempo.

La evolución trajo consigo el planteamiento de que el ser humano necesitaba organizarse para poder sobrevivir a los ademanes de las épocas prehistóricas, conllevando a que las agrupaciones tuvieran que designar a una persona para gestione, regule y controle a éste conglomerado, dando origen al liderazgo y por ende a todas las funciones que esto conllevaba.

La gerencia del siglo XXI, plantea la posibilidad de sostener un liderazgo participativo y eficiente dentro de varios ámbitos, socialmente hablando se prevé que el liderazgo sienta las bases de la organización social, conllevando a que las personas posean un sentido de pertenencia hacia cierto grupo o conglomerado en específico (Estrada, 2012).

Los líderes a nivel mundial, tiene la labor de sostener apropiadamente los grupos que tiene a su cargo, delimitando

participativamente el accionar que tiene el capital humano que está bajo su mando, sistemáticamente el líder asume la responsabilidad de todos y cada uno de los miembros que están bajo su jurisdicción, significando en un compromiso ético y social.

El contexto bajo el cual se trabaja dentro del liderazgo es complejo, debido a que abarca un amplio conjunto de actividades y responsabilidades que los líderes asumen, es así que en muchas ocasiones se tiene cierta predisposición por parte de ellos al colectivismo, anticipándose a los deseos y necesidades de quienes están bajo su cargo (Dapena, Mendy, Ortega, & Pérez, 2014).

El líder participativo, comunicativo y eficiente demuestra una predisposición al trabajo ético y eficiente, tomando como referencia que en las sociedades se labora bajo una disponibilidad proactiva en el accionar diario.

Dentro del ámbito organizacional, se plantea que las empresas que poseen un alto rendimiento es debido a la gestión que sus líderes realizan dentro de su entorno, para mejorar significativamente en el trasfondo empresarial; el contexto de la globalización sirvió como catapulta para que muchas compañías y sus filiales se hayan posicionado como líderes en el área de la cual están operando.

El entorno empresarial provee al líder de un amplio conjunto de saberes humanísticos, administrativos, gerenciales y tecnológicos que, aunado a una buena práctica, puede dar como resultado que la organización en sí crezca sobremanera.

La labor del gerente o líder organizacional recae en administrar debidamente los recursos con los que cuenta; el procedimiento a través del cual se efectúa el liderazgo tiene como principal objetivo el elevar progresivamente las rentabilidades o utilidades de las organizaciones como tal.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, la estructura organizacional del Ecuador se encuentra dividida en 3 sectores principales: primario, secundario y terciario (servicios), siendo así que las empresas de origen primario son quienes reciben un mayor porcentaje de producción y margen de utilidades dado el elevado capital humano y productivo que mueven constantemente; sin embargo, el rubro porcentual que posee el mayor número de empresas a nivel nacional es el sector terciario o de servicios con un 77,4% representando un aproximado de 652.579 compañías en todo el país (República del Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

En lo que respecta a la subdivisión por tamaños, las empresas en el Ecuador se clasifican en micro, pequeña,

mediana A, mediana B y gran empresa, tal y como expresan los datos concernientes al INEC, aproximadamente 726.015 organizaciones son consideradas como MiPymes a nivel nacional; más concretamente en el Provincia de El Oro, del total de empresas existentes (41.643), 35.909 pertenecen a los sectores mencionados con anticipación (República del Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

Esta estructura organizacional permite identificar claramente que las microempresas son quienes poseen una mayor fluctuación de divisas y por ende, fortalecen la economía del país sobremanera.

Tal como expresa Grijalva (2013), el ciudadano ecuatoriano es una persona idónea con una gran capacidad de adaptabilidad, lo cual genera en el país y a sus organizaciones en general, una excelente posibilidad de éxito.

Las capacidades organizacionales en Ecuador son deliberadamente altas, debido a la existencia de una división empresarial importante, que van desde las micro hasta las grandes empresas, quienes a pesar de los tiempos difíciles y de crisis han sabido sobrellevar adecuadamente sus destrezas para potenciar sus rentabilidades y satisfacer a la sociedad ecuatoriana.

Momentos de crisis en relación a la inestabilidad política y económica de años anteriores ocasionados en gran medida por las ideologías equívocas y gestiones ineficientes que han mermado las aptitudes y destrezas del capital humano que labora en las diversas empresas del sector.

Sin embargo, el trabajo arduo y continuo de los líderes ha hecho que muchas organizaciones no caigan en declive y por ende, hayan sobrevivido a los problemas mencionados con anterioridad, inclusive han llegado al punto de internacionalizarse y ser un referente para la comunidad empresarial ecuatoriana.

Dado el caso de que las microempresas en general tienen como base que fueron creadas con miras a cubrir las necesidades familiares latentes, el liderazgo ejercido dentro de este tipo de organizaciones requiere de un control más apropiado por parte de quien ejerce el rol del líder.

En correspondencia a los desafíos que se pueden presentar dentro de las microempresas familiares son en gran medida que sostienen un grado alto de dificultad dentro del proceso de toma de decisiones y el cambio generacional que conlleva el sostener una microempresa de origen familiar.

Entre el pensamiento y la lógica, se genera un sinfín de conocimientos que se transforman en procesos que determinan el porvenir de una organización en particular.

Los nuevos retos que la gestión presenta para la empresa del siglo XXI, son en un principio el cambio generacional o de mando dentro de las microempresas familiares, siendo así que surgen pequeños inconvenientes respecto a la motivación por parte de los “herederos” quienes no aspiran a seguir los mismos pasos que sus predecesores.

El liderazgo dentro de este tipo de empresas es, en algunas situaciones, deliberadamente ineficiente, por lo que no se logran obtener resultados acordes a los esperados y en otras circunstancias, las organizaciones tienden a perder su curso y acabar en quiebra o siendo absorbidas por otras compañías con más oportunidades de crecimiento.

Las microempresas familiares en general, tienden a poseer un ritmo de liderazgo cambiante, es decir, el líder en muchas de las situaciones no posee un conocimiento académico excelso para ejercer sus funciones, dado el empirismo que maneja para resolver los diversos procesos administrativos y relacionados con la toma de decisiones de su organización.

En cuyos casos se refleja la clara falta de conocimientos académicos que poseen quienes están a cargo de este tipo de organizaciones, dado el empirismo con el que manejan y direccionan su establecimiento pueden presentarse diversas falencias en relación al binomio calidad – servicio, dependiendo del tipo de negocio que represente la microempresa.

Tal como menciona diario el telégrafo, en el Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar, por tal motivo no es de extrañarse que los mayores desafíos que tengan estas organizaciones es el de incentivar y motivar a sus herederos a que continúen los pasos de sus predecesores (Diario el Telégrafo, 2016).

Así mismo, dentro de lo que corresponde a la estructura organizacional del Ecuador mencionada previamente, se tiene por conocimiento que las microempresas en general tienen un origen familiar por consiguiente, los problemas que enfrentan a menudo son con diferenciaciones en torno a la falta de competitividad por parte de quienes ejercen el rol del liderazgo, originando diversos escenarios en donde no existen un direccionamiento apropiado en estas compañías.

La falta de competitividad representa uno de los mayores desafíos a superar que tienen las microempresas, debido a que como se menciona en el principio de exclusión competitiva de Gause, dos empresas que comercializan el mismo bien o servicio no pueden coexistir dentro de un mismo entorno (República Argentina. Universidad de Buenos Aires, 2015).

Tal cual se plantea, las circunstancias en que la falta de competitividad ocasiona que muchas empresas en general tienden a perder parte del pastel que les corresponde dentro del target al cual se dirigen y operan, tendiendo a largo plazo a sufrir pérdidas económicas e incluso llegando a la quiebra.

Por consiguiente, las competencias a desarrollar para que una empresa salga a flote tiene que ver directamente con el ejercicio del liderazgo que se maneja, el líder debe por obligación obtener las destrezas necesarias para complementar las labores de su talento humano, coordinarlo adecuadamente para cumplir con todas y cada una de las funciones del proceso administrativo, por muy pequeña que sea una organización, esta debe poseer como mínimo las bases para implementar adecuadamente las directrices necesarias para efectuar con total responsabilidad el proceso administrativo, mismo que debe ser aplicado y controlado por el líder.

A su vez, un conjunto de normas debe ser planeado y ejecutado para tener plena constancia de que el proceso administrativo está siendo completa y debidamente ejecutado con total seguridad dentro de la compañía, teniendo como referencia los lineamientos propuestos por el líder del grupo, quien toma las riendas del establecimiento y confecciona las normativas necesarias para llevar a cabo este direccionamiento eficiente dentro de su compañía.

Otro de los retos a considerar es que, se debe considerar el fomentar mayormente la asociatividad empresarial, y dejar de lado el individualismo. Dado que en ciertas ocasiones, el individualismo representa la manera más persuasiva de obtener resultados cortoplacistas no apropiados para el direccionamiento eficaz de la empresa, debido a que se persigue el bienestar propio dejando de lado el compañerismo y evidenciando falencias en relación al liderazgo ejercido por quien posee éste rol.

Contemplando que el nuevo escenario empresarial requiere de habilidades y destrezas que vayan un paso adelante de lo tradicional, el liderazgo ejercido tiene que ser altamente eficiente en relación a cumplir con el direccionamiento trazado dentro del proceso administrativo.

Según menciona Ward (2012), *“crecer es difícil para cualquier empresa antigua, ya sea de propiedad familiar o no, porque los mercados maduran, la competencia se intensifica y la tecnología cambia”*, lo que intensifica aún más la labor de gestionar apropiadamente la organización, haciendo referencia a que el liderazgo se enmarca dentro de la gestión por procesos, es menester por parte del líder de la empresa -sea del tamaño que fuere- contemplar debidamente los lineamientos necesarios para controlar y regular el accionar de su empresa, en función

de ir siempre en vanguardia y adaptándose a las últimas tendencias en cuanto a administración y tecnología.

La adaptabilidad juega un papel clave en la administración por procesos que manejan las organizaciones, debido a que las organizaciones deben acoplarse a las diversas tendencias que se suscriben dentro de la gestión empresarial, es así que encontramos un sinnúmero de áreas en cuanto a administración y tecnología se refiere; las diversas tecnologías de información y comunicación han facilitado enormemente la gestión de empresas teniendo a su haber un conjunto de herramientas necesarias para obtener mejores resultados y beneficios para la compañía en sí.

Uno de los más grandes desafíos que enfrentan las empresas familiares es que la seguridad o la fortuna heredadas priva a los miembros de la siguiente generación familiar de las ganas y el impulso necesarios para triunfar como líderes empresariales (Ward, 2012), haciendo un énfasis necesario en que la competitividad que tienen los sucesores o herederos es aún un tanto escasa, el trasfondo que origina todo esto es la desmotivación que poseen, dado que no poseen el mismo dinamismo y una necesidad latente por continuar con las labores de sus predecesores.

En las microempresas el caso es similar, aunque dejando de lado la situación socioeconómica que atraviesa este tipo de familias, el traspaso generacional en ocasiones resulta desastroso debido a que los hijos o sucesores no aspiran a proseguir con el negocio familiar, sea por situaciones complicadas como optar por continuar única y exclusivamente en la formación académica, o en situaciones extremas como la ociosidad.

Dado que el liderazgo impartido en las microempresas es en su mayoría de índole empírico, no se transmite un verdadero espíritu emprendedor, tomando como base que las necesidades de muchas microempresas es que no poseen una figura netamente de líder, alguien que guíe, dirija y gestione eficientemente los recursos y operaciones que se ejecutan en el establecimiento.

En cuanto a los retos por crecimiento, se tiene que en gran parte de las microempresas familiares el declive se debe a que en la etapa de madurez de la organización la fidelidad juega un papel fulminante puesto que la falta de confianza hacia los nuevos líderes genera cierta incertidumbre y poca facilidad para transmitir los nuevos ideales de la organización en sí.

En empresas que son relativamente pequeñas o cuyo target es reducido, los pequeños negocios familiares no sufren de este tipo de anomalías, dado que no poseen un

capital de trabajo amplio, y la cartera de mercado en la que participan es sumamente pequeña. Sin embargo, la mayor parte de las organizaciones presentan un deterioro en relación al liderazgo, puesto que en los herederos y sucesores no se encuentra desarrollada esta habilidad, por tanto la debilidad del liderazgo de la siguiente generación representa uno de los mayores desafíos a considerar en estos aspectos (Ward, 2012).

En tanto se contempla que la mayor parte de retos y desafíos que presentan son en su mayoría relacionados con la falta de un liderazgo eficiente por parte de esta figura que ejerce dicho rol, el traspaso generacional y las falencias en competitividad empresarial representan el cómo la generación del siglo XXI requiere de mayores exigencias para ir a la par con las últimas tendencias organizacionales.

Finalmente se toma en consideración que los desafíos que las microempresas poseen guarda una estrecha relación con el talento humano y el cambio de mando que esto conlleva, las generaciones futuras deben poseer la motivación necesaria para relevar a sus predecesores; el formarse académicamente es una de las principales competencias a desarrollar por parte de ellos, sea si es una microempresa o una empresa de mayor tamaño.

Las organizaciones de índole familiar deben por lo tanto, continuar incentivando a su talento humano a seguir colaborando dentro de la misma, ofreciendo un mejor entorno laboral donde predomine una escucha activa por parte de la persona quien ejerce el rol del liderazgo, así mismo, el líder tiene la correspondencia de regular continuamente las destrezas de sus subordinados e intentar potenciar las habilidades de los mismos, consiguiendo un mejor equipo de trabajo que eleve la competitividad empresarial.

## CONCLUSIONES

La gestión empresarial actualmente exige a las organizaciones emergentes a manejar un conjunto de habilidades y destrezas que deben ir a la par según las nuevas prácticas empresariales; la estructura organizacional en el Ecuador presenta que las compañías que representan un mayor número de ingresos en cuanto a niveles de producción son en gran medida aquellas que pertenecen a las MiPyMes.

Las microempresas en el país tienen un origen netamente familiar teniendo a su haber diversos desafíos y metas que en ciertas ocasiones representan inconvenientes para el futuro de la organización. Siendo así que el relevo o cambio generacional entre pares resulta uno de las mayores problemáticas, ocasionando incertidumbre acerca del liderazgo que se ejerce

El liderazgo aplicado en las microempresas familiares tiene a su haber el desafío de motivar e incentivar a los sucesores a continuar ejerciendo las labores dentro de la compañía, sea por tradición familiar, o por obtener mayores ingresos a largo plazo.

Los gerentes o líderes de este tipo de microempresas tienen como reto principal mantener o potenciar el nivel del talento humano con el que disponen, en correspondencia a obtener progresivamente utilidades que evidencien su desempeño e inclusive, ampliar el tipo de establecimiento que controlan convirtiendo un pequeño negocio familiar en un gran entorno laboral.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Dapena, A., Mendy, F., Ortega, R., & Pérez, I. (2014). Estilos de liderazgo hacia 2017. Transformación y estrategias. Recuperado de <https://www.pwc.com/ia/es/perspectivas-pwc/assets/edicion-2014-01-01.pdf>
- Diario el Telégrafo. (17 de Mayo de 2016). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. *El telégrafo*, p. 12.
- Estrada, S. (2012). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 13(34). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>
- Grijalva, J. P. (2013). Liderazgo empresarial. Recuperado de [revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/download/344/321](http://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/download/344/321)
- República del Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). Ecuador en cifras. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- República Argentina. Universidad de Buenos Aires. (2015). Competencia interespecífica. Recuperado de [http://www.ege.fcen.uba.ar/wp-content/uploads/2014/05/ComInter\\_\\_17.-4.-15-web.pdf](http://www.ege.fcen.uba.ar/wp-content/uploads/2014/05/ComInter__17.-4.-15-web.pdf)
- Ward, J. (2012). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. Recuperado de [http://c.yimcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbresp\\_ward\\_elcrecimiento.pdf](http://c.yimcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_ward_elcrecimiento.pdf)