



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**LA EMPRESA FAMILIAR Y SU RELACIÓN CON EL
LIDERAZGO GENERACIONAL APLICADO EN LOS
TALLERES ARTESANALES DE FIGURAS EN YESO
DE LA REGIÓN SANTIAGO ACATLÁN, TEPEACA
PUEBLA**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**PRESENTA
KAREN ITZEL GALICIA SÁNCHEZ
No. CVU CONACYT 1205020**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. RAMÓN SEBASTIÁN ACLE MENA
No. CVU CONACYT 438094**

PUEBLA, PUE

OCTUBRE 2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA.....	5
Problema de Investigación.....	5
Pregunta general de Investigación.....	9
Preguntas de Investigación.....	9
Justificación de la Investigación.....	9
Objetivo General	13
Objetivos específicos	13
Hipótesis General	13
Hipótesis particulares	13
Operacionalización de las variables.....	14
Método de investigación	17
Diseño de la investigación	17
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL	19
1.1 Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.....	20
1.1.1 Historia.....	20
1.1.2 Tradiciones y Cultura	21
1.1.3 Ubicación Geográfica.....	26
1.1.4 Demografía	27
1.1.5 Economía.....	30
1.2 Talleres Artesanales	36
1.2.1 Antecedentes	36
1.2.2 Concepto de Artesanía	39
1.2.3 Concepto de Taller Artesanal	39
1.2.4 Tipos de talleres artesanales	41
1.2.5 Talleres artesanales de Yeso	43
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	44
2.1 Empresa Familiar	45

2.1.1 Antecedentes de Empresa Familiar	45
2.1.2 Concepto de Empresa Familiar	48
2.1.3 Clasificación y características de la Empresa Familiar	57
2.1.4 Modelos de empresa, familia y propiedad	60
2.1.5 Particularidades de la empresa familiar	78
2.1.6 Particularidades de las empresas familiares mexicanas.....	80
2.1.7 Causas y soluciones de conflictos en empresas familiares	82
2.2 Liderazgo	87
2.2.1 Antecedentes del liderazgo.....	87
2.2.2 Definición de liderazgo.....	89
2.2.3 Componentes del Liderazgo	90
2.2.4 Tipos de liderazgo	90
2.2.5 Teorías de Liderazgo	91
2.2.6 Diversidad generacional	93
2.2.7 Tipos de generaciones.....	94
2.2.8 Sucesión generacional.....	96
2.3 PYMES	101
2.3.1 Clasificación de las PYMES.....	101
2.3.2 Importancia de las PYMES	103
2.3.3 Ventajas y Desventajas de las PYMES	104
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	109
3.1 Variables	110
3.2 Modelos para el constructo y la operacionalización de las variables	111
3.3 Propuesta de Modelo de liderazgo generacional en empresas familiares (MLGEF)	114
3.4 Constructo.....	116
3.5 Instrumento de medición.....	124
3.5.1 Validez y confiabilidad del instrumento de medición.....	130
3.6 Proceso de la metodología de la investigación	132
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS	136
4.1 Introducción	137
4.2 Análisis e interpretación de datos cuantitativos	138

4.2.1 Análisis e interpretación de datos cuantitativos por cada una de las variables.....	140
4.3 Análisis e interpretación de datos cualitativos.....	143
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	152

INTRODUCCIÓN

A lo largo y ancho de nuestro país contamos con una riqueza cultural muy amplia y que para muchas regiones suele ser su carta de presentación y tal es el caso de la región de Santiago Acatlán Puebla perteneciente al municipio de Tepeaca Puebla, donde encontramos talleres de elaboración de figuras de Yeso los cuales son el resultado de un trabajo generacional y que a la fecha sigue siendo una tradición.

En el presente anteproyecto se presentan algunos conceptos clave para la investigación y trabajo de campo que se pretende realizar durante la maestría de Gestión de las pequeñas y medianas empresas, el planteamiento del problema y una justificación respaldada por datos cuantitativos y cualitativos respecto a la experiencia personal sobre el tema y la región.

Se buscará poner en marcha prácticas de liderazgo en empresas familiares, así como protocolos que ayuden al mejor funcionamiento de los talleres, logrando así una profesionalización, analizando la relación que pueda tener la generación con el liderazgo que se ejerce.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

Problema de Investigación

En la actualidad, las empresas se encuentran inmersas en procedimientos altamente intrincados y mutables, lo que demanda una dependencia creciente en el respaldo del gestor. Entre estas dinámicas, sobresale por su significado la urgencia de establecer tácticas capaces de originar ventajas competitivas. Estas ventajas resultan esenciales para afrontar de manera exitosa los desafíos y posibilidades en un entorno cada vez más rival, en el que la competencia se intensifica.

Como resultado de este escenario, la Administración en empresas familiares ha sido considerada un fenómeno universal debido a sus contribuciones en el proceso de progreso de la humanidad. A nivel global, esta actividad se reconoce como un factor crucial, fundamentado en la colaboración que los individuos

despliegan en organizaciones tanto públicas como privadas. Todo esto ocurre en una sociedad caracterizada por sus interacciones cada vez más intrincadas y una mayor agilidad en los cambios, transformaciones y ajustes de las cuestiones administrativas. Estas cuestiones están relacionadas con el constante flujo de bienes, servicios, personas y capital que se lleva a cabo dentro de cada nación y entre las fronteras internacionales. (Méndez, Cruz, & Méndez, 2018).

Una gestión deficiente puede generar repercusiones negativas tanto en las operaciones generales de una empresa como en su personal. Es innegable la existencia de propietarios o directivos carentes de habilidades, y esto puede manifestarse en dificultades relacionadas con el equipo laboral y la capacidad para mantener su motivación. Además, supervisores poco competentes podrían carecer de la destreza necesaria para manejar presupuestos, impulsar el crecimiento financiero u ocuparse con eficacia de otras tareas esenciales. Si los miembros del personal expresan insatisfacción por trabajar en un equipo administrativo, es crucial investigar tales quejas, evitando así que la organización sufra daños irreparables debido a un liderazgo inadecuado. En este sentido, una administración insatisfactoria produce cuatro efectos primordiales: una disminución en la moral, una reducción en la productividad, un descenso en las ganancias y finalmente, el fracaso del negocio. (Deeb, 2018).

En cualquier tipo de empresa durante su desarrollo, se presentan una serie de problemáticas que se reflejan en ciertas áreas, departamentos o funciones de la empresa, principalmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), entre las que destacan:

- Falta de liderazgo
- Falta de experiencia de los administradores.
- No realizar un plan de negocios
- Falta de controles adecuados
- Falta de capital suficiente
- No contar con una administración bien estructurada (CoachMac, 2020).

Como se puede apreciar en el texto anterior, si no contamos con una administración bien estructurada, y para el caso específico de las PYMES, en el contexto de empresa familiar atiende a la problemática específica para la presente investigación. A continuación, se refleja la sintomatología de las empresas familiares:

La sucesión en una empresa representa un momento crítico que conlleva una serie de desafíos en múltiples niveles: familiar, patrimonial y empresarial; La confluencia de dos sistemas: familia y empresa, lo que resulta en la asunción de roles dobles y la carencia de una separación efectiva entre ambas esferas; Las preferencias personales: la dificultad de discernir entre los vínculos afectivos y el bienestar de la empresa al tomar decisiones relacionadas con sueldos o cargos; Un sistema excesivamente personalizado: la rigidez resultante de una falta de flexibilidad y una dirección excesivamente centrada en personalismos; El componente emocional: trabajar con familiares introduce un nivel emocional adicional en todas las interacciones; Choque generacional: la colisión de ideas entre las generaciones más jóvenes y las perspectivas tradicionales; Dificultades en la delegación: la reticencia a delegar, en ocasiones motivada por la presencia de individuos considerados indispensables; Carencia de mecanismos: la falta de reglas y protocolos para abordar situaciones problemáticas; Responsabilidades ambiguas: la superposición de roles y funciones sin definiciones claras o roles indefinidos. (Escuela de Negocios Online: EAE Business School, 2021).

En la actualidad, a nivel global, se registra un considerable número de empresas familiares que desempeñan un papel importante al generar empleos, bienes y servicios. Este fenómeno encuentra su raíz en el espíritu emprendedor de individuos que buscan establecer sus propias compañías. En estas situaciones, los propietarios o dueños suelen ocupar la posición de administradores de sus respectivas empresas, independientemente de si poseen o no las habilidades necesarias para dirigir las de manera eficiente. De manera recurrente, se observa que son los hijos y otros familiares quienes asumen roles directivos dentro de la

organización, lo que puede dar lugar a conflictos de intereses y a desafíos relacionados con la asignación de roles debido a la relación de parentesco.

El contar con una administración familiar y no tener un estilo de liderazgo definido puede ser un paradigma para un buen o mal funcionamiento de la empresa. Esta disyuntiva se refleja en diferentes tipos y sectores de PYMES en México, que para el caso específico de la presente investigación se realizará en el contexto de las empresas familiares y artesanales de elaboración de figuras de yeso en Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla, en las cuales su mayoría presentan un cuadro de administración familiar y de liderazgo generacional.

Tomando estos antecedentes y realizando una investigación con técnica de observación previa, apoyada de la experiencia de la tesista en la región de Santiago Acatlán Puebla, se sabe que actualmente se cuenta con alrededor de 600 talleres de elaboración de figuras de yeso, lo cual es su actividad económica predominante para un porcentaje representativo de la población total, a su vez se sabe que estos talleres son familiares y sucesivos de generación en generación, por lo que dentro de las dificultades a las que se enfrentan son los problemas de tipo familiar, involucrando a los integrantes y familias completas, desde la elaboración de las figuras, el pintado de las figuras, la exhibición y venta (INEGI, DENUÉ , 2021).

Por lo que a manera de resumen la problemática específica es que existen muy pocas investigaciones que aborden este tema en específico y que no se encuentra una investigación cuantitativa que relacione la empresa familiar con el liderazgo generacional en los talleres artesanales de figuras de yeso en Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

Pregunta general de Investigación

1. ¿De qué manera la empresa familiar se relaciona con el liderazgo generacional, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla?

Preguntas de Investigación

1. ¿Qué relación tiene el liderazgo generacional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla?
2. ¿Qué relación tiene el comportamiento con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla?

Justificación de la Investigación

El tema de investigación es considerado de gran importancia y relevancia debido a su impacto en la empresa familiar ya que es un tipo de empresa que se encuentra en cualquier giro y representa un porcentaje significativo dentro de las PYMES en México. A su vez, se relaciona con la eficiencia del liderazgo generacional, que es contundente para un buen funcionamiento y desarrollo de esta. De esta forma la investigación se considera original ya que existen muy pocos estudios previos que midan la relación de las empresas familiares y la eficiencia y continuidad del liderazgo generacional.

La empresa familiar constituye una estructura profundamente arraigada en países como México. De acuerdo con el Centro Internacional de Empresas Familiares (CIEF), en este país, dichas empresas son responsables de la generación del 60% de los empleos. En México, las micro, pequeñas y medianas empresas de carácter familiar desempeñan un papel fundamental en la creación de empleo en el país, lo que hace imperativo el mejoramiento y la sostenibilidad de negocios que involucran a miembros de la familia.

Solamente el 55% de las empresas familiares en México cuentan con un nivel significativo de directivos debidamente preparados (entre el 76% y el 100%), de acuerdo con la "Radiografía de la empresa familiar en México", un informe publicado por la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP). (San Martín & Durán, 2017).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), aproximadamente nueve de cada diez empresas en México son establecidas por miembros de la misma familia. Sin embargo, la perspectiva de supervivencia de la mayoría de estas empresas es preocupante, ya que un 76% de ellas desaparece antes de alcanzar los 25 años de existencia. (Notimex, 2018).

Se define como empresa familiar a aquella en la que los integrantes de una misma familia poseen una participación significativa en el capital, lo que les permite ejercer un control sobre las decisiones que conciernen al órgano de representación de propietarios. Este órgano puede adoptar formas tanto formales o legales como informales. Además, en este tipo de empresas existe la intención y el compromiso de mantener la continuidad del negocio en manos de las generaciones familiares futuras. (Vallejo, 2005).

Actualmente, en México aún no se unifica un concepto sobre la empresa familiar, pese a que existen modelos que explican la interconexión de sus tres subsistemas como el modelo de los tres círculos por (Tagiuri & Davis, 1982).

Autores como Croutsche y Ganidis (2008) señalan de manera justificada que la conceptualización de empresa familiar puede variar ampliamente dependiendo de los enfoques de los autores que la aborden. Estos autores reconocen que esta diversidad conceptual está en gran medida relacionada con la dificultad de establecer límites precisos en términos del vínculo familiar, el grado de control y la duración de la propiedad de la empresa. En la misma línea, otros investigadores consideran insuficiente definir a una empresa familiar únicamente en función de sus componentes, y en cambio, identifican que su diferencia esencial radica en su comportamiento. En este sentido, la perspectiva empresarial, la alineación de las intenciones de los miembros para lograr esa perspectiva y las acciones orientadas

a asegurar la continuidad a lo largo de distintas generaciones dentro de una misma familia, brindan una explicación más detallada de sus rasgos distintivos en comparación con las empresas no familiares. Por esta razón, la situación en México en cuanto a la investigación sobre este tema no es una excepción (Chua & Sharma, 1990).

Por otra parte, en cuanto al liderazgo generacional es un tema actual de mucha importancia ya que en las empresas se presentan distintos administradores pertenecientes a diferentes generaciones y esto implica tener de frente el reto de un conducción y liderazgo que funcione y cumpla con los objetivos iniciales.

Indudablemente, las diferentes generaciones de liderazgo presentan modos de pensar y actuar diversos, en conjunto con valores, prioridades y comportamientos únicos. Estas discrepancias son evidentes en sus enfoques hacia la vida y el trabajo, sus actitudes frente a la autoridad, así como en sus interacciones con otros de su misma generación y con aquellos pertenecientes a diferentes generaciones. Reconociendo estas diferencias resulta esencial para los líderes, ya que esta comprensión les permitirá identificar puntos en común, oportunidades para combinar habilidades y recursos de manera provechosa, y la capacidad de descubrir las potenciales fuentes de desacuerdo, con el fin de abordarlas de manera efectiva.

Este enfoque en la diversidad generacional es crucial porque facilita la adaptación de la gestión y el liderazgo a las necesidades y preferencias de cada grupo. Al entender las perspectivas únicas de cada generación, los líderes pueden crear ambientes laborales más inclusivos y colaborativos, fomentando la comunicación efectiva y el aprendizaje mutuo entre todas las edades. Asimismo, esta comprensión puede ayudar a prevenir o resolver conflictos que puedan surgir debido a malentendidos o a divergencias en la forma de abordar los desafíos.

En resumen, la conciencia de estas diferencias generacionales es fundamental para los líderes, ya que les capacita para aprovechar al máximo las similitudes y diferencias entre las distintas generaciones, fomentando la

cooperación y el crecimiento conjunto en un entorno laboral cada vez más diverso. (González M. , 2015).

La presente investigación aportará los siguientes beneficios, descritos a través de los siguientes valores:

Valor teórico: La investigación contribuirá con definiciones, conceptos, teorías, clasificaciones sobre; La empresa familiar, diferentes tipos de liderazgo, liderazgo generacional, PYMES, y talleres artesanales de elaboración de figuras en yeso. Esta información documental se recolectará a través de libros, revistas, videos, internet, etc.

Valor metodológico: Este valor radica en la introducción de un diseño de metodología innovadora destinada a llevar a cabo la fase de trabajo de campo. Este diseño proporcionará una guía integral para dirigir el proceso de investigación, aportando así un soporte sólido a los principales resultados obtenidos, en línea con el logro del objetivo de la investigación y la validación de la hipótesis propuesta.

Valor social: Brindará datos e información de gran valor, para la comunidad y familias de los talleres artesanales de una región, ya que les permitirá observar el funcionamiento de una empresa familiar a través de su liderazgo.

Valor empresarial: Esta investigación tiene el potencial de brindar beneficios significativos al sector de las PYMES en general, y en particular a las empresas familiares dedicadas a la producción de figuras de yeso en talleres artesanales. Al ofrecer información valiosa y aplicable, esta investigación contribuirá a enriquecer su comprensión y práctica en el entorno empresarial cotidiano.

Es fundamental definir las delimitaciones que marcarán el alcance de la investigación. A continuación, se describirán las delimitaciones espaciales y temporales:

- **Delimitación Temporal:** Se llevará a cabo de agosto 2021 al mes de agosto 2023.

- **Delimitación Espacial:** La investigación se realizará en la región de Santiago Acatlán, en el municipio de Tepeaca Puebla, en talleres artesanales de elaboración de figuras de yeso.

Objetivo General

Determinar la relación entre la empresa familiar y el liderazgo generacional aplicado en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

Objetivos específicos

1. Determinar la relación que tiene el liderazgo generacional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.
2. Determinar la relación que tiene el comportamiento con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

Hipótesis General

Para esta investigación se aplicará una hipótesis de tipo causal con la intención de explicar la relación causa-efecto entre las variables, quedando redactada de la siguiente forma:

- La relación del liderazgo generacional es directamente proporcional con la empresa familiar en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

Hipótesis particulares

H1. La relación del liderazgo generacional es directamente proporcional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

H2. La relación que tiene el comportamiento es directamente proporcional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

Operacionalización de las variables

Para el desarrollo de esta investigación es indispensable dar una definición a los conceptos de cada una de las variables mencionadas en la hipótesis, para que el investigador y los lectores del estudio tengan el mismo significado a las variables o conceptos y con ello ratificar que estas variables se pueden medir, evaluar e inducir. A continuación, se enumeran las variables contenidas en la hipótesis.

- **Variable causa/dependiente:** La empresa familiar.
- **Variable efecto/independiente:** Liderazgo generacional y Comportamiento.

Después de haber enumerado las variables presentes de la investigación, se procede a conceptualizar cada una de ellas:

- **La empresa familiar:** La definición de empresa familiar es precisa y abarca los elementos clave que caracterizan a este tipo de organizaciones. En una empresa familiar, la propiedad y el control estratégico están en manos de miembros de una misma familia, y existe un compromiso compartido de mantener activa la empresa en manos de la misma familia a través de generaciones sucesivas. Esta definición es útil para comprender las características fundamentales de las empresas familiares y su dinámica única en comparación con las empresas no familiares. (Fuentes, Vallejo, & Martinez, 2007).
- **Liderazgo generacional:** El concepto que se ha presentado destaca la importancia de las generaciones en el entorno laboral y empresarial. Se refiere a cómo un grupo de edad, a lo largo de su vida y experiencias compartidas, desarrolla un conjunto de características,

modos de trabajo, formas de pensar, estructuras organizativas y estilos de liderazgo que los distinguen tanto de sus predecesores como de otras generaciones. (Chirinos, 2009).

- **Comportamiento:** Se refiere a las acciones, conductas y relaciones que las personas y grupos demuestran en una organización. Estas acciones y comportamientos reflejan su motivación, compromiso y actitudes hacia la organización y su trabajo. (Cahuancama, Montero , & Vargas, 2017).

Este concepto es crucial en la gestión y liderazgo organizacional, ya que comprender y gestionar el comportamiento de los empleados es fundamental para el funcionamiento eficiente de una organización. Además, el comportamiento en el lugar de trabajo puede influir en la cultura organizacional, el desempeño y la productividad.

Tabla no.1

Matriz de congruencia de las preguntas de investigación, objetivos e hipótesis específicas.

Modelo	Preguntas de Investigación	Objetivos de Investigación	Hipótesis de investigación
Modelo de liderazgo generacional en empresas familiares (MLGEF)	¿De qué manera la empresa familiar se relaciona con el liderazgo generacional, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán Puebla?	Determinar la relación entre la empresa familiar y el liderazgo generacional aplicado en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán Puebla.	La relación del liderazgo generacional es directamente proporcional con la empresa familiar en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.
Liderazgo generacional	1. ¿Qué relación tiene el liderazgo generacional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla?	O1. Determinar la relación que tiene el liderazgo generacional con la empresa familiar en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán Puebla	H1 La relación del liderazgo generacional es directamente proporcional con la empresa familiar en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.
Comportamiento	2. ¿Qué relación tiene el comportamiento con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla?	O2. Determinar la relación que tiene el comportamiento con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán Puebla	H2. La relación que tiene el comportamiento es directamente proporcional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

Fuente: Elaboración propia con base en el MLGEF.

Método de investigación

Por la naturaleza de la investigación es necesario resaltar el aspecto dialéctico debido a que se abordará en una realidad en constante cambio. A su vez surge la exigencia de definir con base en la teoría que ya existe una lista de cualidades que llevan al trabajo de campo no experimental, con un diseño de tipo transversal para definir las técnicas e instrumentos por aplicar (aspecto analítico), después de utilizar y aplicar los instrumentos del proceso de analizar e interpretar los resultados impera la necesidad de sintetizar la información con el fin de generar conclusiones (aspecto sintético).

El aspecto deductivo se muestra en la teoría investigada que toma como punto de partida premisas que derivan de la hipótesis para someter a prueba en la realidad a los integrantes de empresas familiares abordados, permitiendo que, con base en la información recolectada, se proceda a la generalización de los hallazgos (aspecto inductivo).

Diseño de la investigación

La investigación aborda la relación de la empresa familiar y el liderazgo generacional en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

A continuación, se muestra la siguiente tabla describiendo el resumen preliminar o básico del diseño de la investigación:

Tabla no.2

Diseño de la investigación.

Investigación	Cuantitativa, descriptiva, correlacional y transversal.
Unidad de análisis	Micro y pequeñas empresas familiares productoras de artesanías de yeso, ubicadas en Santiago Acatlán Puebla.
Métodos	Deductivo, Analítico, Sintético y Dialéctico.

Técnica de investigación	Observación, encuesta y entrevista directa cara a cara.
Instrumento de medición	Uso de cuestionario con preguntas generales, descriptivas, sociodemográficas y uso de ítems con escala Likert
La estrategia de aplicación	¿A quién?: A los dueños e integrantes de la familia ¿Dónde?: En los domicilios seleccionados de los talleres de elaboración de figuras de yeso en el municipio de Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla ¿Cuándo?: En el 2022
Población objetivo	Talleres artesanales de yeso familiares
Tamaño de la muestra	Se utilizará la técnica de selección por conveniencia, debido a las políticas de contingencia de la pandemia del coronavirus
Pruebas y técnicas utilizadas en el análisis de los datos	Las pruebas estadísticas para métricas utilizadas son: Coeficiente de correlación de Pearson o en su caso coeficiente de correlación de SPEARMAN y coeficiente de Alpha de Cronbach.
Programa estadístico utilizado	SPSS y Excel.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO I

MARCO

CONTEXTUAL

Los objetivos específicos del presente capítulo I Marco Contextual, consisten en describir primeramente el contexto donde se desarrolla la investigación que es en el municipio de Tepeaca en la junta auxiliar de Santiago Acatlán, así como de describir el concepto, clasificación y forma de operar de los talleres artesanales.

1.1 Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla

En este apartado se describe el contexto histórico, económico, cultural, social y de desarrollo de la presente junta auxiliar.

1.1.1 Historia

En el estado de Puebla, en el municipio de Tepeaca, encontramos una región llamada Santiago Acatlán que tiene 2 orígenes, una nace de la raíz náhuatl, donde: *Acatl*: Carrizo y *An*: Lugar o sitio “Cañaveral o Carrizal” y Santiago: en honor al Santo Patrón del Pueblo.

La comunidad de Santiago Acatlán tiene su origen en el año de 1572, según lo indica una placa que se encuentra en la iglesia del pueblo. La fundación de esta comunidad se atribuye al fraile San Sebastián de Aparicio, quien nació en Galicia, España. La historia cuenta que cuando San Sebastián era niño, contrajo una grave enfermedad, lo que llevó a su madre a alejarlo de la población, refugiándose en una cueva. En esta cueva, se encontró con una loba que, según la tradición, lo mordió. Para sorpresa de todos, en lugar de empeorar, San Sebastián experimentó una hemorragia que, paradójicamente, lo curó de su enfermedad. Este evento marcó profundamente a San Sebastián y se cree que influyó en su gran amor por los animales y su capacidad para conectarse con ellos de manera notable.

La llegada de San Sebastián de Aparicio a México, específicamente al estado de Puebla en torno a 1568, marcó un período de importante influencia y desarrollo en la región. Su objetivo era alcanzar la santidad a través de la contribución al progreso de la zona. Inició la construcción de carros de carga que eran tirados por bueyes, ya que en ese momento el transporte era caso. Utilizó estos carros para llevar alimentos y mercancías de un pueblo a otro.

Con las ganancias obtenidas y la colaboración de comunidades y asociaciones, San Sebastián comenzó a construir caminos que conectaban diferentes pueblos, lo que mejoraba significativamente la comunicación en la región. Se cuenta la historia de que San Sebastián solía descansar bajo la sombra de un sabino, que actualmente se encuentra en el sitio de la antigua iglesia de Santiago Acatlán. En un momento, adquirió una hacienda y utilizó los ingresos que generaba para ayudar a las familias necesitadas.

Se destaca que San Sebastián de Aparicio dejó en libertad a su único esclavo, al cual trataba como a un hijo, y este decidió quedarse con San Sebastián. Este episodio marcó el inicio de la fundación del pueblo de Santiago Acatlán. Desde entonces, cada año se celebra una fiesta en su honor el 25 de julio.

La historia de San Sebastián de Aparicio es un testimonio de su dedicación a mejorar la calidad de vida de la comunidad y su compromiso con la ayuda a los demás, lo que ha perdurado a lo largo del tiempo en la celebración de su festividad en Santiago Acatlán (Santiago Acatlán , 2011).

La localidad se ubica a pie de la carretera federal Puebla-Tehuacán, a la altura del kilómetro 30, rumbo a Tehuacán, en el camino se pasan las comunidades de San Jerónimo Ocotitlán y antes de llegar a San José Carpinteros.

El espíritu emprendedor de la comunidad nace hace más de 40 años debido al oficio aprendido del trabajo con yeso y resina en diferentes figuras donde resaltan los nacimientos navideños en alusión al nacimiento del niño Dios, todo esto de buena calidad gracias al conocimiento y destreza con la que cuentan cada una de las personas que lo desempeñan en sus hogares de forma familiar.

1.1.2 Tradiciones y Cultura

Las tradiciones y costumbres en el pueblo de Santiago Acatlán son una parte importante de su identidad cultural. Una de las tradiciones más significativas es la de la mayordomía, que involucra la responsabilidad de cuidar y celebrar las festividades de diversas imágenes religiosas presentes en la iglesia local.

Cada imagen tiene sus propios mayordomos, quienes son seleccionados de acuerdo con la ubicación de sus hogares en relación con la iglesia, generalmente considerando la ubicación hacia la derecha. Las imágenes que se honran en el pueblo incluyen a la Virgen de Guadalupe, la Virgen de los Dolores, Beato Sebastián de Aparicio, las cuatro imágenes de los Niños Dios (1º niño grande, 2º niño chiquito, 3º San Dieguito, 4º analquito) y el Santo Patrón Santiago Apóstol.

Los mayordomos tienen la importante responsabilidad de cuidar estas imágenes y organizar las festividades en su honor. Esta tradición no solo es una expresión de devoción religiosa, sino también un vínculo comunitario que une a las familias ya la comunidad en la celebración de su fe y en el fortalecimiento de la vida comunitaria. A través de esta tradición, se mantiene viva la herencia cultural y espiritual de Santiago Acatlán.

La comunidad de Santiago Acatlán se diferencia por su generosidad y habilidad para organizarse en diversas obras y festividades, ya sea con la ayuda de las autoridades gubernamentales o de manera independiente. Una tradición arraigada en esta comunidad es la formación de comisiones que recorren el pueblo.

Lo notable es que esta práctica goza de un amplio respaldo y aceptación por parte de todos los habitantes de Santiago Acatlán. La comunidad comprende la importancia de esta colaboración y reconoce que es la clave para llevar a cabo proyectos y celebraciones de calidad. Esta forma de trabajo colectivo demuestra la unidad y la solidaridad de la comunidad en la búsqueda de objetivos compartidos, fortaleciendo así la vida comunitaria y el sentido de pertenencia.

Cuando se habla de fiesta y tradición Santiago Acatlán es un referente, y para el caso específico podemos nombrar la fiesta de San Judas Tadeo que tiene lugar el día 28 de octubre de cada año, esta fiesta es muy relevante para la población debido a que no solo festejan al santo al cual tienen devoción en un 85% de población que practica la religión católica, sino que además marca el inicio de la venta de artesanías navideñas la cual representa la derrama económica más grande de los habitantes y familias de la región.

La forma en que celebran esta fiesta es en colaboración por medio de las mayordomías las cuales normalmente para esta fiesta son ofrecidas por los mismos habitantes que en agradecimiento a las bendiciones recibidas de ese año, tratan de retribuir de alguna forma, ya que los mayordomos son quienes cooperan y ponen la mayor parte económica para la festividad, festividad que incluye desde misas, fuegos artificiales, comida para el pueblo en la iglesia, entre otros gastos.

El día 28 de octubre se inicia con las mañanitas a las 5 de la mañana, posteriormente durante el día el santo representado en figura de yeso sale a peregrinación por las calles donde se pone el mercado de artesanías, ahí los artesanos ya instalados ponen en exposición y venta sus piezas con el objetivo de que sean bendecidas y tengan ventas prosperas esa temporada, finalmente se ofrece una misa desde el mercado de artesanías y da por iniciada la venta de ese año, que tendrá lugar desde el 28 de octubre al 31 de diciembre. Ver figura no.1

Figura no.1

Fiesta de San Judas Tadeo



Fuente: (Santiago Acatlán Noticias, 2021).

Otra festividad que se lleva a cabo de un modo similar es la del santo patrón de la comunidad Santiago apóstol, al cual le ofrecen una fiesta de 3 días con misas,

rosarios, fuegos artificiales, grupos musicales, feria y Verbena popular, donde llega gente de las regiones aledañas siendo un atractivo donde dan a conocer sus artesanías.

Santiago Acatlán cuenta con tradiciones antiguas, pero la más significativa es la del trabajo artesanal con yeso elaborando figuras y nacimientos navideños que desde hace muchos años genera toda una economía local que mantiene a los talleres administrados por los lugareños.

La localidad ha ganado popularidad y reconocimiento debido a la calidad en sus piezas finales pese a que no cuentan con tecnología. Las características de sus productos han generado que las personas que visitan la comunidad los recomienden ampliamente por su trabajo, transmitiendo su encanto de boca en boca. Ver figura no.2.

Figura no.2

Fiesta patronal Santiago Acatlán.



Fuente: (Santiago Acatlán Noticias, 2021).

Cuando se habla de tradiciones no se puede dejar a un lado la de “Las pascuas de las mayordomías” que consiste en acudir la primera semana de diciembre a dejar macetas de pascuas, para cada imagen de la iglesia principal. Ver figura no.3.

Figura no.3

La tradición de las pascuas

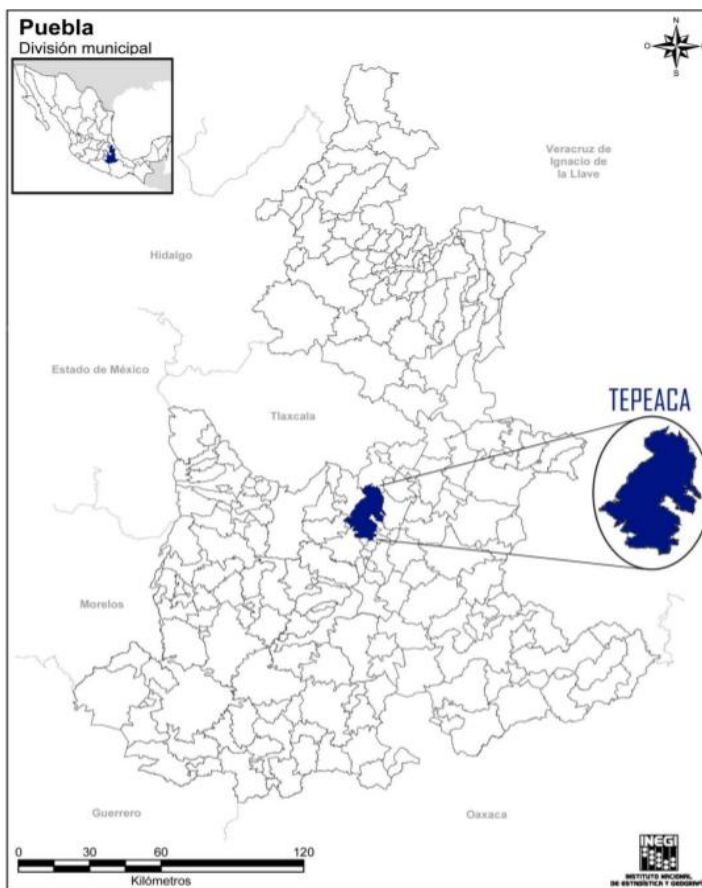


Fuente: (Santiago Acatlán Noticias, 2021).

1.1.3 Ubicación Geográfica

La comunidad de Santiago Acatlán pertenece al municipio de Tepeaca en el estado de Puebla, el municipio de Tepeaca se localiza en la parte central del estado de Puebla, sus coordenadas geográficas son los paralelos 18° 55' 30" y 19° 06' 18" de latitud norte, y los meridianos 97° 48' 18" y 97° 59' 18" de longitud occidental. Ver figura no.4

Figura no.4
Ubicación Tepeaca



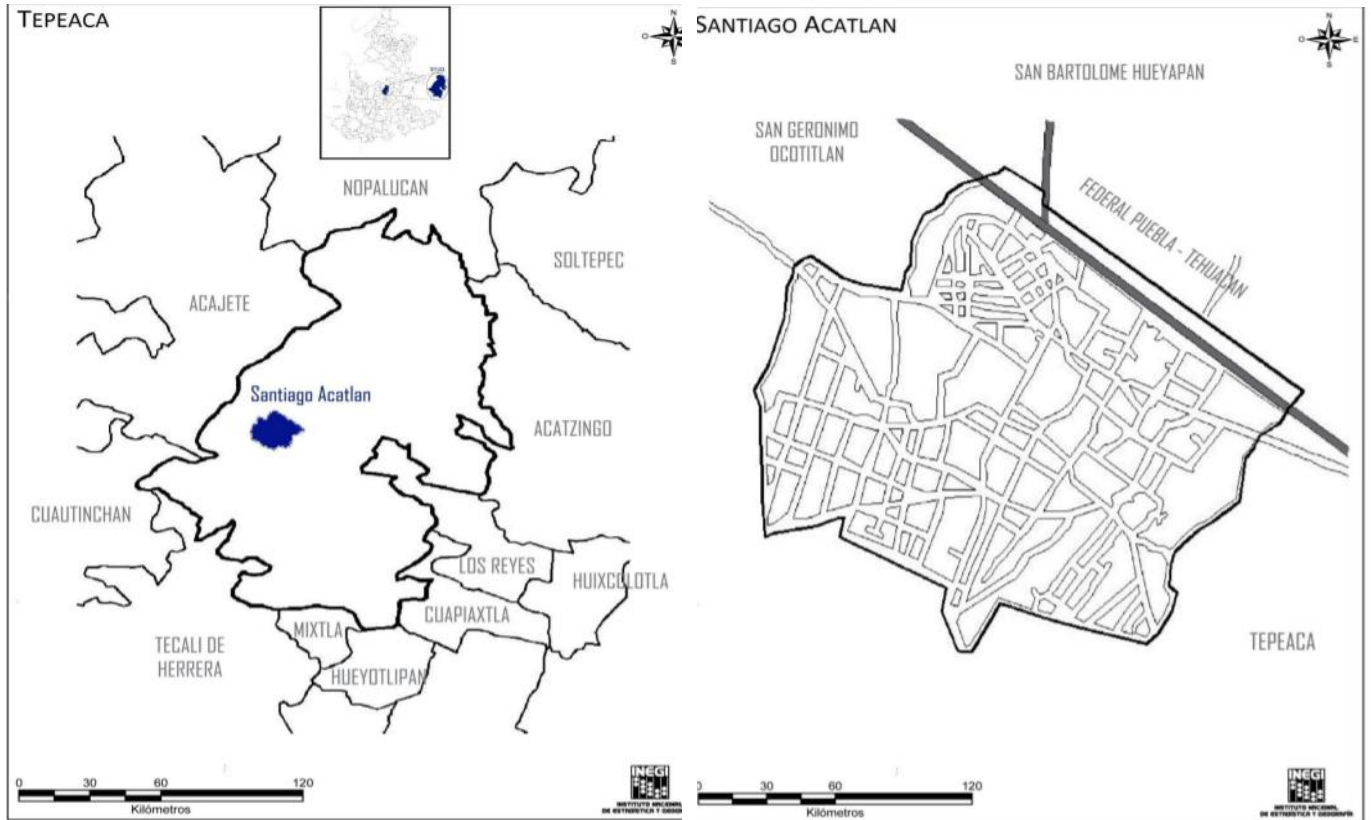
Fuente: (Rodríguez M. , 2014).

El pueblo de Santiago Acatlán pertenece al municipio de Tepeaca, Puebla a una distancia entre ambos de 4km, en dirección Suroeste.

En el estado de Puebla, está situado en el kilómetro 150, sobre la carretera federal a Tehuacán a 2.160 metros de altitud sobre el nivel del Mar, sus

coordenadas geográficas son Longitud: 18° 59' 36", Latitud: -97° 55' 51". Ver figura no.5 y no.6.

Mapa no.5 y no.6 Ubicación de Santiago Acatlán



Fuente: (Rodríguez M. , 2014).

1.1.4 Demografía

Se presenta a continuación un resumen de los datos demográficos:

- La población total de Santiago Acatlán es de 7,985 habitantes.
- De esta población, 2.819 (47,10%) son hombres y 3.166 (52,90%) son mujeres.
- Hay 2,703 personas mayores de 18 años en la comunidad.
- Para albergar a sus habitantes, Santiago Acatlán dispone de 990 viviendas.

- Solo el 1.31% de estas viviendas están siendo alquiladas por sus residentes.
- Hay 21 personas mayores de 5 años que hablan una lengua indígena, de ellas 18 también dominan el español.
- El 83.27% de los habitantes mayores de 5 años son católicos,
- Están casados o en unión de pareja el 54.71% de la población mayor de 12 años (Pueblos America , 2020).
- El grado medio de escolaridad en Santiago Acatlán es de 4.67%, la media en el municipio es de 6.42%, en el estado de 6.70%.

Para obtener este número se suman los años aprobados desde primero de primaria hasta el último año que cursó cada habitante; posteriormente, se divide entre el número de habitantes de la localidad (Rodríguez M. , 2014). Ver tablas no.3, 4 y 5.

Tabla no.3

Datos Clave

Tipo de Localidad	Pueblo
Localidad	Santiago Acatlán
Municipio	Tepeaca
Estado	Puebla
Código Postal	75205
Hectáreas	211

Fuente: (INEGI, 2020).

Tabla no.4

Características de la población

Características de la población	Total
De 0 a 14 años	3291
De 15 a 29 años	2342

De 15 a 64 años	5497
De 30 a 59 años	1881
De 60 y más años	606
De 65 años y más	409
Con discapacidad	381

Fuente: (INEGI, 2020).

Tabla no.5

Características de las calles

Manzanas con	En todas las vialidades	En alguna vialidad	En ninguna vialidad	No especificado
Recubrimiento de la calle	27	92	20	1
Banquetas	2	55	82	1
Guarnición	20	94	25	1
Árboles o palmeras	0	47	92	1
Rampa para sillas de ruedas	0	1	138	1
Alumbrado público	16	100	23	1
Letrero con nombre de vialidad	25	101	13	1
Teléfono público	0	8	131	1
Acceso de personas	139	0	No aplica	No aplica
Restricción del paso a automóviles	137	2	No aplica	No aplica
Puesto semifijo	0	3	136	1
Puesto ambulante	0	13	126	1

Fuente: (INEGI, 2020).

1.1.5 Economía

Dentro de la región de Santiago Acatlán se pueden enlistar una serie de actividades económicas de las cuales practican sus habitantes, todas ellas con cierta relevancia.

A continuación, se presentan dichas actividades:

Comercio de Artesanías Navideñas: La economía principal de la población se centra en la producción y comercio de artesanías navideñas, como nacimientos navideños. Estas artesanías son producidas por las familias locales y se venden en tianguis y mercados locales. Esta actividad implica la producción de materias primas, la fabricación de los productos y su posterior venta, lo que crea un ciclo económico importante.

Agricultura: Un porcentaje significativo de la población, aproximadamente el 60%, se dedica a la agricultura. Se cultivan diversos cultivos, como maíz, frijol, calabaza, abacá, coliflor y zanahoria. La agricultura es una fuente importante de alimentos y sustento para muchas familias.

Ganadería: Aunque en menor medida que la agricultura, alrededor del 5% de la población se dedica a la ganadería. Se crían diversos animales, como chivos, borregos, vacas, becerros, marranos y guajolotes.

Industria del Mármol: La industria del mármol también es una actividad económica destacada en Santiago Acatlán. Existen siete marmolerías en la población que se dedican al tratamiento y acabado del mármol para la construcción. Dos de las fábricas más grandes son "THE CIMARRON" y "CAPROMASA", que emplean a numerosos trabajadores y cuentan con maquinaria especializada. (Rodríguez M. , 2014).

Las artesanías navideñas como motor económico en la localidad se destacan que la elaboración de figuras navideñas, especialmente nacimientos navideños, es una actividad económica central en la población. Iniciada por el Sr. Ernesto Huerta Sánchez en 1982, esta actividad ha experimentado un crecimiento significativo en la economía local, y actualmente existen 90 talleres de artesanías en la comunidad.

En conjunto, estas actividades económicas reflejan la diversidad y la importancia de la economía local en Santiago Acatlán, con un enfoque particular en la producción y comercio de artesanías navideñas, la agricultura, la ganadería y la industria del mármol Ver figura no. 7.

Figura no.7

Tianguis de artesanías



Fuente: (Rodríguez M. , 2014).

Dicha actividad económica se realiza en los tianguis de la comunidad donde resaltan dos principalmente que se describen a continuación:

1. El tianguis de “La Primaria” debido a que se encuentra ubicado junto a la primaria de la localidad llamada Miguel Hidalgo, es el primero que nace en 1999 con quince artesanos, hoy día llegan a ponerse hasta ochenta. Lo no tan bueno para esta ubicación es que como cada artesano es responsable de su exhibición hay diferencia en mesas y lonas lo que genera una desarmonía visual al cliente, sin embargo, a veces es necesario ya que el clima genera inclemencias. Ver figura no.8

Figura no.8
Tianguis “La Primaria”



Fuente: (Rodríguez M. , 2014).

2. Tianguis “El centro” que evidentemente se encuentra en el centro de la localidad, el cual no tiene muchos años de que veinte artesanos lo iniciaron, si lo visitan recientemente ya se pueden encontrar más de sesenta, ya que incluso rodea algunas calles del centro y localidad.

Este tianguis surgió como una forma improvisada y rápida de vender ante la problemática de no tener dinero para formar un tianguis con las condiciones necesarias para la venta, pese a eso es un buen atractivo turístico ya que las personas pueden visitar de paso las iglesias de la localidad. Ver figura no.9

Figura no.9
Tianguis “El centro”



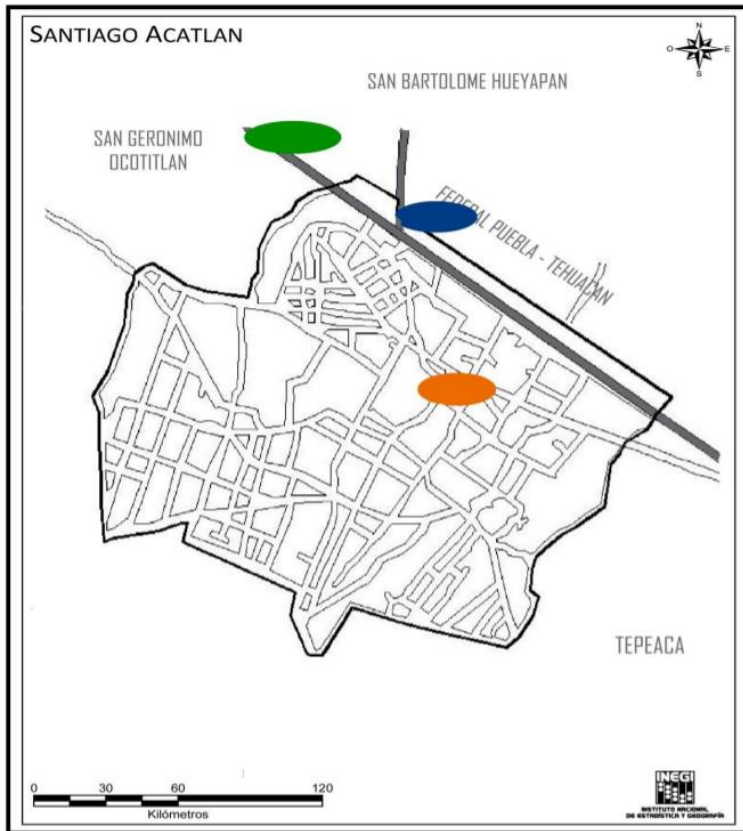
Fuente: (Rodriguez M. , 2014).

Es importante recalcar que cumplen la función de ser proveedores de muchos otros puntos de venta en el estado de Puebla, a los cuales les ofrecen un precio de mayoreo con el fin de que el producto pueda ser revendido.

Los artesanos en Santiago Acatlán están distribuidos por todo el pueblo, y la mayoría de ellos combinan esta actividad económica con la agricultura, especialmente durante los meses de marzo, abril, mayo, junio y julio, cuando cuentan con más tiempo disponible. Estos artesanos suelen haber aprendido su oficio desde una edad temprana, ya sea por necesidad o por interés personal. Este grupo de artesanos abarca un rango de edades que va desde los 12 hasta los 40 años.

En la actualidad, las artesanías navideñas se comercializan principalmente en los tianguis locales de Santiago Acatlán. Además, algunos artesanos participan en diferentes ferias, como la Feria del Niño Doctor en Tepeaca, la Feria de Analco y la Feria de Tecali, entre otras, para ofrecer sus productos y ampliar su alcance en el mercado. Ver figura no. 10

Figura no. 10
Ubicación de tianguis de artesanías



Fuente: (Rodríguez M. , 2014).

El arte de la elaboración de estas artesanías tan populares se lleva a cabo en talleres que instalan en las mismas casas de los artesanos, los cuales no suelen ser muy grandes alrededor de 40 m² y 80 m². Esto con el objetivo de aprovechar el tiempo produciendo y vendiendo en casa, los talleres pese a su espacio cuentan con las áreas necesarias para su manufactura.

Una prevención que deben tener en cuenta es que al tener el taller en casa deberán procurar cuidar materiales como pintura y thinner ya que con peligrosos, por otro lado, el área más grande debe ser la de secado que es normalmente en los patios y azoteas de las casas, donde ponen a secar al sol, lo cual aprovechan recursos naturales.

Cada vez el oficio del arte en yeso crece, se pasa de generación en generación, orgullosamente hoy Santiago Acatlán cuenta con 90 talleres artesanales que ofrecen piezas únicas y con calidad a los clientes. Ver figura no.11

Figura no.11

Figuras de yeso en exposición



Fuente: (Santiago Acatlán Noticias, 2021).

A manera de resumen Santiago Acatlán es una de las colonias más sobresalientes de Tepeaca debido a su actividad económica. Contemplando que en extensión es de las más grandes, sin embargo, su grandeza se refleja en las personas que allí habitan y que por generaciones han preservado el oficio del trabajo en yeso, conservando los talleres artesanales y relacionándolos con sus tradiciones, cultura e identidad propia de su comunidad.

Generando riqueza cultural y económica, siendo así un referente del estado de Puebla y a nivel país.

1.2 Talleres Artesanales

En este apartado se describe los antecedentes, conceptos, importancia y desarrollo que juegan los talleres artesanales en una sociedad.

1.2.1 Antecedentes

La organización productiva del artesanado gremial¹, partía del objetivo de un balance entre los involucrados del oficio artesanal. Esto demostrándose en una exhibición de habilidades y técnicas por medio de una evaluación de maestría.

Para aquellos trabajadores que no estaban afiliados a un gremio, el proceso de aprendizaje dependía en gran medida de la discreción del maestro, ya que no existían regulaciones específicas que lo guiaran. Estos trabajadores, conocidos como "obreros" o "esclavos", aprendían a dominar su oficio a medida que trabajaban, llenando las lagunas de conocimiento mediante la observación y un esfuerzo autodidacta. Esto se debía a la falta de una enseñanza formal que los aprendices de español recibieran de manera obligatoria.

Los trabajadores no afiliados, que frecuentemente eran considerados como étnicamente inferiores por sus contrapartes españolas, estaban marginados de las relaciones gremiales que unían a los artesanos españoles. En los talleres, estos trabajadores se veían asignados a tareas más simples y desagradables, como la limpieza, lo que reflejaba la discriminación y el prejuicio étnico. Sin embargo, la propia estructura del trabajo artesanal gremial evitaba que estas diferencias en las formas de empleo, es decir, trabajadores esclavos, asalariados o gremiales, se tradujeran en diferencias técnicas significativas en el proceso de producción. Ver imagen no.12

¹ La palabra "gremio" tiene origen en la latinización medieval (gremium) del término neerlandés gilde (corporación de artesanos), que deriva del francés antiguo gelde (tropa), que a su vez se proviene del dialecto "fráncico" del pueblo Franco de origen germánico **Fuente especificada no válida.**

Imagen no.12

De los gremios de la Edad Media a las Trade Union



Fuente: (Solidaridad, 2017).

La división del trabajo en los talleres, generada por la estructura de producción artesanal gremial, tuvo como consecuencia la creación de nuevos gremios al exterior de los talleres. Esto llevaba una transformación en la especialización tanto de los talleres como de los trabajadores, dando origen a nuevos oficios y perpetuando la organización productiva artesanal, que se centraba en la ejecución manual constante de los procedimientos técnicos para la fabricación de productos artesanales.

La división del trabajo solo podía alcanzar un mayor desarrollo en los gremios donde el proceso de producción se asemejaba más a la producción a gran escala, similar a los obrajes. Un ejemplo de esto lo encontramos en el gremio de los carroceros, quienes se encargaban de fabricar las lujosas y enormes carrozas utilizadas por los grandes señores de la capital virreinal.

La adquisición de habilidades técnicas y el dominio del oficio se lograban a lo largo del proceso de trabajo. La tecnología artesanal estaba estrechamente vinculada a la destreza y al uso "manual" de herramientas simples, lo que hacía que no hubiera una verdadera diferenciación técnica entre los trabajadores dentro del taller. La única distinción técnica.

En la ciudad de México durante finales del siglo XVIII y principios del XIX, dos sectores clave de la manufactura artesanal, específicamente la textil y la del cuero, ilustran de manera evidente la relación entre diferentes gremios y cómo la segregación étnica, que estaba establecida en el marco colonial, influyó en su estructura y funcionamiento. (González, LOS GREMIOS DE ARTESANOS Y EL RÉGIMEN DE CASTAS, 1979).

A menos que se refiera a circunstancias específicas, como los intentos de los maestros zapateros de presionar a los oficiales para que trabajaran en sus talleres o los esfuerzos de los maestros curtidores por obligar a los oficiales curtidores a trabajar en sus talleres a principios del siglo XIX. , la mayoría de los maestros actuaban como compañeros que subcontractaban el trabajo a artesanos que desempeñaban sus tareas en sus propios hogares. Las posibilidades de costear los gastos relacionados con la certificación de maestría eran prácticamente inexistentes dada la remuneración que recibían los oficiales.

La libertad para ejercer oficios y la disolución de los gremios, promulgadas tanto por los realistas como por los insurgentes en 1814, fortalecieron la tendencia de los oficiales y los trabajadores asalariados a abandonar los talleres de los maestros. Esto condujo a la eliminación.

La producción y los productores experimentaron una transformación radical, dando lugar al surgimiento de numerosos pequeños talleres donde los artesanos recurrían al "trabajo doméstico" para completar sus labores. Los comerciantes fortalecieron su relación con los artesanos, desplazando a los maestros y promoviendo la mano de obra a domicilio. Este sistema favoreció la pequeña producción, pero quedó inmerso en una compleja red comercial que ejercía un control dominante y una subordinación constante sobre él.

A pesar de que el trabajo artesanal no era económicamente valorado en gran medida, sus valores fundamentales, como la lealtad, conferían a cada taller una singularidad distintiva.

México, con su vasta riqueza cultural, se distingue por la amplia producción de artesanías que se extiende por todo el territorio nacional. Los talleres artesanales representan un ícono de esta riqueza cultural, ya que la elaboración de sus creaciones lleva consigo una marca personal que los distingue de los productos fabricados en serie (Correa, González , & Garcia, 2015).

1.2.2 Concepto de Artesanía

La palabra "artesanía" tiene su origen en el italiano "artigianato", que se refiere a la labor del artesano. Desde el Renacimiento en Italia, se ha reconocido al artesano como un trabajador manual especializado en una técnica particular, y generalmente trabaja de manera independiente o junto con su familia, lo que lo diferencia de un empleado asalariado. (Etienne, 2009).

Las artesanías desempeñan un papel crucial en la identidad de una comunidad, ya que representan una forma popular de expresión. La autora enfatiza que las artesanías no solo satisfacen una necesidad intrínseca de los seres humanos, sino que también son funcionales en la vida diaria (Salas, 2010)

La artesanía se refiere a la habilidad de realizar tareas de manera adecuada y eficiente. Esta noción implica un impulso humano hacia la excelencia en la ejecución de una tarea, y abarca un espectro más amplio que simplemente el trabajo manual especializado (Sennett, 2009).

De los conceptos vistos anteriormente se puede aportar que la artesanía es toda pieza elaborada a mano con herramientas tradicionales que representan una región o comunidad, por los materiales que utilizan, pero resaltando la identidad del lugar donde se elabora, dando así un aporte de historia, cultura y tradición.

1.2.3 Concepto de Taller Artesanal

En México, los talleres artesanales son predominantemente empresas familiares, lo que hace que su estudio sea relevante, ya que la mayoría de ellos están conformados por miembros de una misma familia, como señala (Jaspe, 2009). Estos

talleres no solo contribuyen al ingreso económico de los individuos, sino que también desempeñan un papel significativo en la comunidad en la que operan

Los talleres artesanales, debido a su potencial cultural, representan una alternativa significativa para combatir la pobreza y fomentar el desarrollo económico en las zonas rurales de diversos estados de México, caracterizadas por altos niveles de desempleo y marginación. En este contexto, resulta esencial examinar la influencia de la dinámica familiar en estos talleres, como indican (Correa, González , & Garcia, 2015). Es preocupante observar que las tradiciones artesanales en México están en peligro, ya que muchos artesanos dejan de producir. para buscar empleo formal o emigrar hacia los Estados Unidos de América.

La operación de talleres artesanales refuerza las relaciones familiares, ya que la implicación de la familia en el negocio fomenta una mayor motivación y dedicación. Algunas empresas incluso emplean esta dinámica familiar como una estrategia para destacar en un entorno altamente competitivo. En México, las artesanías cumplen un rol fundamental al atender necesidades sociales significativas, como se menciona en el trabajo de (Atl, 1982).

Los talleres artesanales poseen un valor histórico y cultural considerable al operar como unidades de producción familiar dedicadas a la creación completa de piezas artesanales mediante un proceso manual. Estos talleres tienden a conservar rasgos rurales, adoptan un enfoque individualista en su trabajo, emplean herramientas simples y dependen en gran medida del esfuerzo humano en el proceso de producción. (Toledo, 2012).

Se nota que la formación de los artesanos se centra en aspectos técnicos. Si bien estos artesanos suelen acumular experiencia en roles técnicos, con frecuencia carecen de habilidades sólidas en áreas como la comunicación y la gestión administrativa. (Longenecker, 2007).

No se disponen de estadísticas precisas sobre la cantidad de artesanos en la República Mexicana. Sin embargo, según estimaciones de la UNESCO (2004), se estima que había alrededor de 6.8 millones de artesanos, de los cuales 2.8

millones trabajaban a tiempo completo y 4 millones a tiempo parcial. Además, de acuerdo con los autores Hernández, Yesca & Domínguez (2007), más de 15 millones de personas dependen de la actividad artesanal. Por otro lado, Burciaga (2010) menciona que existen alrededor de 6 millones de artesanos.

Es importante destacar que los talleres artesanales no suelen ser considerados como una actividad económica incluida en los censos económicos nacionales, lo que explica la falta de estadísticas oficiales al respecto (Garza, 2011).

La producción artesanal se caracteriza por la creación de objetos mediante la transformación de materias primas naturales fundamentales. Este proceso se lleva a cabo sin la utilización de métodos industriales y generalmente implica el uso de máquinas y herramientas sencillas, poniendo énfasis en el trabajo físico y mental de los artesanos (Departamento Nacional de Planificación, 2007).

La producción artesanal se basa en la destreza de sus trabajadores altamente capacitados, quienes se encargan de ejecutar todas las etapas requeridas para convertir las materias primas en productos terminados. Cada una de estas etapas o funciones generalmente se alinea con un oficio específico. La producción artesanal suele ser altamente adaptable a las necesidades individuales de los clientes, lo que la distingue favorablemente de la producción en serie, ya que puede realizar con flexibilidad todas las operaciones necesarias para crear el producto final.

Como se aprecia los talleres artesanales en México representan un papel principal y protagónico que determina la economía de una región, por las aportaciones e impacto que tiene para las familias del lugar.

1.2.4 Tipos de talleres artesanales

La clasificación de la artesanía no es homogénea por lo que es complicado darle un significado general, a raíz de esto el (Departamento Nacional de Planificación, 2006), la divide en tres formas:

- La artesanía indígena es un reflejo de la rica expresión cultural de las comunidades indígenas. Se caracteriza por ser una tradición relativamente cerrada,

con conocimientos que se transmiten de una generación a otra. Esta artesanía se distingue por su capacidad de producción y oferta limitada, lo que la lleva a manifestarse principalmente a través de diseños exclusivos y únicos.

- La artesanía tradicional, confeccionada por comunidades mestizas y afrodescendientes, se distingue por su destreza en el manejo de los materiales empleados y su marcada influencia de las técnicas heredadas de los primeros inmigrantes europeos. A pesar de enfrentar una fuerte competencia por parte de los productos sustitutos fabricados en serie, estas comunidades han logrado mantenerse en el mercado gracias a su alta capacidad de producción ya.

- La artesanía contemporánea tiene la incorporación de elementos técnicos y estéticos provenientes de diversos contextos sociales, culturales y económicos. En su evolución, ha experimentado atención en procesos de transformación tecnológica y una destacada hacia la creatividad y la excelencia en la calidad de los productos.

Por otro lado, Sánchez (2003) divide también la artesanía en tres tipos:

- El arte popular se concentra en torno a un autor o una familia y se caracteriza por la creación individualizada, donde la creatividad se materializa de manera única. Además, su comercialización también se lleva a cabo de manera personalizada y en una escala reducida.

- Las etno-artesanías son tradiciones transmitidas de generación en generación, arraigadas profundamente en las culturas autóctonas, y forman parte integral de la vida cotidiana de las comunidades rurales, ya sean indígenas o mestizas. Su comercialización suele llevarse a cabo a través de mayoristas o miembros directores del taller, ya menudo resulta en una retribución económica modesta.

- Las artesanías semi-industrializadas son un fenómeno relativamente nuevo y se producen principalmente en entornos urbanos. Estas son creadas por individuos que han adquirido sus habilidades a través de instituciones educativas especializadas. Se organizan en talleres y dependen económicamente de la

producción de artesanías que se realizan de manera regular. Su enfoque de trabajo se ajusta a las demandas del mercado.

1.2.5 Talleres artesanales de Yeso

El uso de yeso y estuco para la escultura estuvo extendidísimo en el largo periodo altomedieval, pese a lo cual ha sido muy escasamente estudiado. La razón de este auge, como ya he analizado en otro lugar, 173 es de tipo técnico: la ausencia de una verdadera industria metalúrgica –y, por lo tanto, también de los medios y herramientas necesarios para el trabajo escultórico– desde el siglo IV hasta el XI provocó que durante la alta Edad Media se acentuase el reaprovechamiento de piezas labradas anteriores, se generalizase el uso de aparejos irregulares y desapareciese casi por completo la escultura monumental en piedra (Sapin, 2006).

Aún pueden encontrarse ejemplos de escultura en yeso o estuco en el llamado románico pleno, como en los capiteles de la basílica de Saint-Remi de Reims o, a partir de ahora, en la cabecera de la catedral de Ávila.

Los talleres artesanales, desde sus orígenes, han sido una alternativa crucial para la generación de empleo y su mejora. Además, se reconocen como una forma fundamental de preservar y transmitir la historia y las diversas culturas de la humanidad. Esta tradición se remonta a la prehistoria, cuando surgió la necesidad de fabricar objetos que faciliten las actividades cotidianas del ser humano.

Hoy en día mantienen una forma de trabajo que facilita el aprendizaje de oficios y sobre todo la división del trabajo que genera economía en las familias y comunidades.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar

A continuación, se presenta información de la variable empresa familiar que tiene importancia conceptualizar para el desarrollo de la investigación presente, debido a que los talleres artesanales de yeso donde se realiza la investigación son considerados empresas familiares.

2.1.1 Antecedentes de Empresa Familiar

Las empresas familiares representan un fenómeno de gran importancia a nivel global debido a su abundante presencia en todo el mundo. Sin embargo, enfrentan un desafío crítico relacionado con la transición generacional, que en muchas ocasiones marca el inicio del declive de la empresa familiar.

Los estudios demográficos empresariales revelan que la gran mayoría de las empresas en todos los países desarrollados, donde se ha promovido la libertad empresarial, son de carácter familiar. Además, se observa que la predominancia de estas empresas es aún mayor en las naciones más avanzadas que han alcanzado niveles significativos de desarrollo económico.

La empresa familiar es una institución que ha perdurado a lo largo de la historia y es universal en su alcance. William O'Hara, quien es responsable de la investigación de Family Business Magazine y autor del libro Siglos de Éxito, sostiene que pocas instituciones tienen una historia tan extensa y global como la empresa familiar. O'Hara afirma: "Antes de las corporaciones multinacionales, había empresas familiares. Antes de la revolución industrial, había empresas familiares. Antes de la iluminación de Grecia y el imperio de Roma, había empresas familiares".

La evidencia histórica respalda esta afirmación, ya que la empresa familiar de mayor longevidad en el mundo es un ejemplo concreto. Esta empresa, fundada por la familia Kongo Gumi, se desarrolló en Japón en el año 578. En ese momento, la familia Kongo se trasladó desde Corea hasta Osaka con el propósito de construir un templo budista, que aún se encuentra en el centro de la ciudad. Desde entonces, han transcurrido 39 generaciones de la familia Kongo, y la empresa familiar ha seguido operando en Osaka. Hasta tiempos recientes, el 80% de los ingresos de

esta empresa se generaba a través de la construcción y reparación de templos budistas. Este ejemplo ilustra la resiliencia y la longevidad de las empresas familiares a lo largo de la historia.

En Europa, la empresa familiar con la mayor antigüedad se descubrió en 1141 en Italia. Se trata del grupo Barone Ricasoli, especializado en la producción de vino y aceite de oliva. Los barones de esta empresa recibieron tierras de la República de Florencia en ese momento. En la actualidad, el grupo posee aproximadamente 3,600 acres de tierras y su actividad principal es la producción de vino.

Fuera de Asia y España, la lista de empresas familiares con gran longevidad está dominada por Italia y Francia, seguidas a cierta distancia por Inglaterra y Alemania. Un ejemplo de ello es la empresa de fundición de campanas Marinelli Pontificia Fonderia di Campane, que se desarrolló en la ciudad italiana de Agnone en el año 1000. Las campanas producidas por esta empresa todavía se escuchan desde Pekín hasta Jerusalén, pasando por Nueva York. Esto demuestra la duradera presencia de las empresas familiares en Europa y su contribución a la cultura y la economía a lo largo de los siglos.

América Latina también tiene su representante destacado en esta lista con la Hacienda Los Lingues en Chile, fundada en San Fernando en 1575. Estos viñedos fueron otorgados a Melchor Jufre del Águila por el rey Felipe II en reconocimiento a sus "méritos de guerra". En la actualidad, la hacienda se ha convertido en un hotel que produce vinos en colaboración con el barón de Rothschild. Además, posee una de las caballerizas más prestigiosas de América: el Establo Aculeo, que alberga caballos descendientes de los que fueron llevados por los árabes a España en el año 711.

Estos ejemplos resaltan una de las características más notables y singulares de las empresas familiares, que es su deseo de perdurar a largo plazo. Sin embargo, es importante destacar que estos casos son excepcionales, ya que históricamente

las empresas familiares han enfrentado una alta tasa de mortalidad, en gran medida debido a desafíos en la relación entre la familia y la empresa.

El Código de Napoleón, en sus inicios, manifestó una profunda desconfianza hacia las sociedades familiares, ya que consideraba que la sociedad y la familia eran dos tipos de agrupaciones que no parecían ser compatibles. Aunque ambas estaban formadas por personas y tenían bienes para administrar, las reglas de distribución de los bienes y el ejercicio del poder eran diferentes en cada una de ellas. Este doble temor se originó por:

- La preocupación de que el uso de sociedades pudiera facilitar movimientos secretos y simulados de bienes, como un medio para ocultar donaciones encubiertas o divisiones desiguales que evadieran las leyes sobre regímenes matrimoniales y herencias.
- El temor de que el uso de estructuras societarias pudiera permitir eludir las normas de gestión dentro de la familia y las reglas de distribución de poder, en particular las relacionadas con los regímenes matrimoniales.

Después de la última guerra mundial, el enfoque legislativo se centró más en la empresa que en la familia. En la actualidad, la mayoría de las empresas importantes operan en forma de sociedades o compañías:

- Razones civiles: El empresario busca limitar su responsabilidad, especialmente en períodos de crisis económica en los que las quiebras son más comunes.
- Razones fiscales: La operación de una empresa como sociedad puede ofrecer ventajas fiscales significativas.
- Razones sociales: En ciertas condiciones, operar como sociedad puede permitir a la empresa acceder a beneficios de protección otorgados a los empleados por las leyes de seguridad social.

Estas son algunas de las motivaciones que llevan a las empresas a adoptar una estructura societaria en lugar de operar como empresas familiares tradicionales.

2.1.2 Concepto de Empresa Familiar

Es cierto que existen diversas definiciones de empresa familiar que se enfocan en diferentes aspectos clave. Algunas de estas definiciones se centran en:

- **La gestión y toma de decisiones:** Identificar una empresa familiar en función de quién o quiénes están a cargo de dirigirla y tomar decisiones importantes en su funcionamiento.
- **El control de la propiedad:** Otras definiciones se centran en quién o quiénes poseen la mayoría de las acciones o participaciones de la empresa, lo que les otorga influencia significativa en su dirección.
- **La implicación de la familia:** Algunas definiciones consideran el grado de involucramiento de la familia en la empresa, tanto en términos de participación en la gestión como en la propiedad.
- **La transición generacional:** Otras definiciones se basan en la capacidad de la empresa para llevar a cabo una transición suave de una generación a otra, lo que implica la disponibilidad de miembros de la familia para asumir roles de liderazgo en el futuro.

En resumen, la definición de empresa familiar puede variar según el enfoque que se le dé, ya sea en relación con quién la dirige, quién la posee, el grado de implicación de la familia o su capacidad para la sucesión generacional. Cada enfoque tiene sus propias implicaciones y aplicaciones en el estudio y la comprensión de las empresas familiares

Definir una empresa familiar se vuelve desafiante debido a la diversidad de formas que pueden tomar sus diferentes aspectos. Esto abarca la propiedad, el liderazgo, la participación de la familia en la empresa y la preparación de los miembros de la familia para asumir el negocio en generaciones futuras. Estos aspectos varían según el tamaño y el tipo de empresa en consideración. (Handler, 1989).

En el estudio realizado por Westhead y Cowling (1998) se recopilaron diversas definiciones de empresa familiar que luego fueron utilizadas para analizar

los resultados de investigación. El estudio comprobó que claramente la información obtenida dependía del concepto que cada uno tenía de empresa familiar.

Definiciones centradas en la propiedad

Estas definiciones se distinguen por enfocarse principalmente en el aspecto de la propiedad como la piedra angular de su significado. Todas ellas se refieren al control que una familia ejerce sobre la propiedad del capital de la empresa.

A partir de ello algunos autores dan sus definiciones como Barnes y Hershon (1976) que considera a la empresa familiar como aquella donde una única familia tiene la propiedad; Lansberg, Perrow, y Rogolsky (1988) como una sociedad donde legalmente el control se ve dirigido por la familia; Donckels y Lambrecht (1999) afirman que una empresa familiar es en la que los integrantes de una familia poseen al menos el 60% del patrimonio; Davis & Harverston (1998) como aquellas que se diferencian de las empresas tradicionales al estar controlada por piezas de una misma familia lo que, a su vez, les permite ejercer la toma de decisiones en los asuntos de cada área; por último Littunen y Hyrsky (2000) como aquella simplemente en la que la familia es dueña un integrante o varios.

Definiciones centradas en la dirección

En este grupo de definiciones, la dimensión de "dirección" es la que prevalece y forma la base principal. A continuación, se presentan algunas de estas definiciones.

Según Barry (1975), una empresa familiar está controlada por integrantes directamente de la familia fundadora. Por otro lado, Tagiuri y Davis (1982), la definen a partir de que dos miembros tengan influencia en la dirección del negocio. Dreux (1990), confirma que una empresa familiar es cuando la dirección está a cargo de una familia completa o más, desde su gobernanza interna en la toma de decisiones. Ward (1990), por su parte, indica que la dirección debe ser a partir de dos familias en adelante.

Es importante señalar que las definiciones propuestas por Dreux pueden considerarse más precisas debido a su enfoque en el control y la influencia de la

familia en la empresa. Estas definiciones reconocen que el control familiar implica un grado significativo de influencia en la gobernanza de la organización, lo cual puede tener un impacto sustancial en las decisiones y acciones de la empresa. Al ser más explícitas en cuanto a la naturaleza y manifestación de la influencia familiar, estas definiciones ofrecen una mayor claridad y precisión conceptual.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada definición puede tener sus propias fortalezas y limitaciones, y la elección de una definición dependerá del contexto y los objetivos de la investigación o estudio en particular. Al estudiar empresas familiares, es fundamental tener una definición clara y operativa que se ajuste a los propósitos y alcance del análisis.

Definiciones centradas en el grado de participación o implicación de la familia

Las definiciones de esta categoría se centran en la relación entre la familia y la empresa, reconociendo que la participación de la familia influye en el funcionamiento del negocio.

Según Beckhard y Dyer (1983), una empresa familiar se describe como un conjunto de componentes autónomos que engloba el negocio o la empresa, la familia, el fundador y órgano de toma de decisiones como el consejo de dirección. Esto resalta la importancia de considerar tanto los aspectos empresariales como los familiares al analizar una empresa familiar.

En contraste, Davis y Harveston (1998) describen la empresa familiar como el producto de la interacción entre dos entidades: la familia y el negocio o empresa. Esta relación es lo que da origen a la singularidad y las características distintivas de la empresa familiar.

Estas definiciones subrayan la complejidad y el dinamismo de las empresas familiares al reconocer la interacción entre los aspectos familiares y empresariales como elementos esenciales para comprenderlas. Al tomar en cuenta tanto los

aspectos familiares como los empresariales, se logra una comprensión más completa y precisa de lo que significa ser una empresa familiar.

Handler (1989) resalta que las empresas familiares se distinguen por su estructura y misión únicas, ya que involucran a miembros de la familia en la operación y tienen metas específicas establecidas por la familia propietaria. Esto enfatiza la influencia y la orientación que la familia ejerce sobre la empresa, y cómo esto puede moldear su identidad y dirección.

Por su parte, Chua y Sharma (1990) comprenden que una empresa familiar es aquella donde una familia, un conjunto limitado de familias, o Múltiples familias comparten una visión sobre la empresa y están comprometidas a perseguirla y mantenerla a lo largo de las generaciones. Esto implica una perspectiva a largo plazo y la continuidad de la empresa a través de la herencia familiar o la participación de varias familias.

Estas definiciones resaltan la importancia de la participación familiar, los objetivos compartidos y la visión a largo plazo como elementos fundamentales en la identificación y comprensión de las empresas familiares.

Steiler (2001) describe la empresa familiar como aquella en la que un grupo de individuos relacionados por lazos de parentesco o matrimonio poseen un interés financiero en un negocio. Esto resalta la importancia de los vínculos familiares y la participación económica en la empresa familiar. Por otro lado, Astrachan, Klein y Smyrniotis (2002) ofrecen un modelo para definir la empresa familiar, centrándose en aspectos como el grado de implicación de la familia en términos de su influencia en la empresa, su experiencia y la cultura familiar. Esto implica considerar cómo la familia afecta y dota de características distintivas al funcionamiento de la empresa.

Dyer (2003) dice que las empresas familiares son aquellas en las que tanto el destino de la empresa como el de las personas asociadas a ella están moldeados por el conjunto de relaciones familiares presentes en su entorno. Esto pone de relieve la interacción activa entre la empresa y las relaciones familiares, y cómo esto impacta tanto en la organización como en las personas que forman parte de ella.

Definiciones centradas en la existencia de un relevo generacional

En esta categoría de definición aparece Donnelly (1964), que indica como requisito para ser una empresa familiar hayan estado a cargo al menos dos generaciones de la misma familia, lo que refrenda la relación de la compañía con los objetivos familiares. Enseguida Churchill y Hatten (1987), propone que una empresa familiar se puede llamar así desde que cualquier miembro de la familia se hace cargo de la dirección de esta, lo cual encamina a la preservación de la empresa y el traspaso del liderazgo dentro de la empresa.

Estas definiciones aportan perspectivas adicionales sobre las empresas familiares, enfatizando la relación intergeneracional, la continuidad y la transición del liderazgo dentro de la familia. Ambas definiciones subrayan la importancia de los vínculos familiares y su influencia en la gestión y el futuro de la empresa.

Otra definición de empresa familiar radica en la importancia de que la dirección de esta tenga intenciones de ser transferida a otra generación con la intención de mantenerla con miembros de la misma familia. Esta definición destaca la importancia de la continuidad familiar en la gestión y propiedad de la empresa. Finalmente, Tan y Fock (2001) no necesariamente hablan sobre una transferencia de generaciones, pero si indican que en una empresa familiar los integrantes debieran estar juntos y permanecer así lo que daría como resultado la continuidad por un largo tiempo.

Estas definiciones hacen hincapié en la perspectiva generacional y la continuidad familiar en el tema de empresas familiares. Destacan la intención de mantener el negocio en manos de la familia y la estrecha relación entre la familia y la empresa como elementos distintivos de este tipo de organizaciones.

Definiciones centradas en la propiedad y en la dirección

Es evidente que las dimensiones de control familiar, tanto en lo que respecta a la propiedad del capital como a la dirección de la empresa, son las más utilizadas

empleadas para definir el concepto de empresa familiar. Esto se refleja en la cantidad significativamente mayor de definiciones que se encuentran en la literatura y que se han incluido en este estudio, a continuación, se presentan algunas definiciones:

- Rosenblatt (1985) y Dyer (2003) conciben las empresas familiares como aquellas en las que la mayoría de la propiedad o el control están en manos de una única familia, y en las que dos o más miembros de esa familia están directamente involucrados en algún momento. Estas definiciones enfatizan la influencia de la familia en las decisiones sobre propiedad y *management*² de la empresa.
- Pratt y Davis (1986) aquella donde a partir de dos integrantes llevan a cabo la dirección teniendo vínculos familiares.
- Sternt (1986) negocio en dirección de más de una familia.
- Leach (2002) contar con más del 50% de las acciones como familia, dentro de los socios, así como la familia ocupar los puestos altos.
- Lyman (1991) sin contratos la empresa está dirigida por al menos un miembro de la familia y la propiedad es de la familia totalmente.
- Gallo y Sveen (1991) empresa donde una sola familia tiene el control del capital y la dirección.
- Holland y Oliver (1992) es donde la toma de decisiones respecto a la empresa está a cargo de la familia o más familias y comparten la propiedad legalmente.
- (Welsch, 1993) organización donde los parientes de los propietarios se encargan del negocio.
- Carsrud (1994) aquéllas donde la toma de decisiones está a cargo por miembros con un enlace consanguíneo.
- Fieger (1994), donde la dirección está a cargo de la familia propietaria.

² El término Management traducido al español significa “gestión o administración”, y se define como el proceso que permite que la empresa se adapte a los cambios en la organización **Fuente especificada no válida.**

- Lansberg y Astrachan (1994) aquella donde dos o más parientes se encargan de la gestión.
- Corbetta (1995) considera que personas con vínculos familiares y alianzas sociales tienen la mayor parte del capital para asegurar el control de la empresa.
- Ginebra (1997) cuando la propiedad de la empresa pertenece a la familia y cuando la dirección general y la mayoría de los roles clave en la estructura ejecutiva son ocupados por miembros de la familia.
- Según Donckels y Lambrecht (1999), aquella en la que los miembros de una misma familia ocupan la dirección efectiva del negocio y también poseen la mayoría de las acciones.
- Klein (2000) donde el gobierno corporativo está a cargo de un familiar de una o más familias.
- Tsang (2001) entiende que una empresa es familiar cuando tanto el capital como la dirección están controlados por una misma familia.

Estas definiciones aportan diferentes perspectivas sobre las empresas familiares, pero todas coinciden en la importancia de la propiedad y el control familiar. Asegurar la buena gestión de la empresa es el objetivo sin importar la definición que se afine.

Definiciones centradas en la propiedad, en la dirección y en una tercera dimensión adicional.

Dentro del segundo subgrupo de definiciones, es común que se refuerce la capacidad de especificación al incluir un tercer aspecto: la participación de múltiples generaciones de la familia en la empresa.

Desde el punto de vista de Ward (1987), la empresa familiar se caracteriza por haber sido transferida a la siguiente generación en lo que respeta tanto a la propiedad como al control. Handler (1989), por su parte, la describe como una organización en la cual las decisiones fundamentales y los planos de sucesión en

la dirección están claramente influenciados por los miembros de la familia que dirigen y controlan la propiedad.

Lea (1993), sostiene que una empresa familiar es aquella que está total o mayoritariamente en posesión de una persona o de varios miembros de una misma familia, y puede ser gestionada por el fundador, empleando a su cónyuge u otros parientes, o ser dirigida por los hijos o nietos del fundador. Por otro lado, Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) definen la empresa familiar como aquella en la cual la familia posee más del 50% del capital en el caso de empresas no cotizadas en bolsa, o más del 10% en el caso de empresas cotizadas en bolsa, y en la cual varios miembros de la familia trabajan en el negocio o el propietario ha transferido ya la empresa a la siguiente generación.

Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) Estas definiciones caracterizan a las empresas familiares como aquellas en las que una familia ejerce algún nivel de control efectivo sobre la dirección estratégica, con la intención decidida de mantener el negocio en la familia. Además, suelen estar dirigidos por el fundador o por algunos de sus descendientes, lo que implica que varias generaciones están involucradas en las operaciones diarias del negocio. Westhead & Cowling (1998) una empresa como familiar cuando un grupo familiar la controla a través de la posesión de una clara mayoría de las acciones ordinarias. Además, la familia suele estar representada en el equipo directivo y los líderes familiares perciben el negocio como una empresa familiar.

Según Amat (2000), una característica distintiva de las empresas familiares es la voluntad tanto de los fundadores como de sus sucesores de conservar la propiedad y el control de la empresa dentro de la familia. Cadieux (2002), se define la empresa familiar como aquella en la cual su fundadora es la propietaria del negocio, lo dirige y, además, tiene la intención de transferirlo a la siguiente generación.

La empresa familiar surge como la materialización de un sueño de uno o varios fundadores y evoluciona a medida que se presentan oportunidades en el mercado. Aquellas que han perdurado a lo largo de generaciones son las que han logrado fortalecer los fundamentos en los que se basaron originalmente, como la misión, visión, valores, liderazgo, unidad familiar, comunicación, compromiso tanto con la empresa como con la vida familiar y un sentido de orgullo. El desafío radica en preservar estos elementos a lo largo de las diferentes generaciones, incluso en medio de los desafíos que puedan surgir. (Oc, 2021).

En esta área, las empresas familiares han demostrado su capacidad para prosperar en prácticamente todos los sectores. Sin embargo, destacan especialmente en el sector comercial y de servicios. En estos negocios, por lo general, la gestión está en manos del fundador y sus familiares más cercanos. La atención personalizada que ofrecen desempeña un papel fundamental para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, lo que contribuye a su éxito y presencia destacada en este ámbito. (Ronquillo, 2006).

En tanto, una empresa familiar puede ser tanto una organización comercial formal como una de naturaleza informal. Lo que la define principalmente es que las decisiones dentro de la empresa están controladas o influenciadas por un grupo familiar que posee una participación significativa en el capital o la propiedad de la empresa. Esto implica que la familia no solo tiene un interés financiero en el negocio, sino que también puede desempeñar un papel importante en la toma de decisiones y la dirección estratégica de la empresa (Vallejo, 2005), cuyas sucesivas generaciones suelen dedicarse a la empresa y llevar las riendas dándole continuidad a la organización (Concepto, 2021).

En conclusión, se ha resumido de manera precisa lo que caracteriza a una empresa familiar. Se trata de una organización donde la propiedad y/o la dirección están bajo el control de una familia que tiene la intención de que la empresa continúe en manos de sus descendientes en el futuro. Esta vocación de continuidad es una

característica clave de las empresas familiares, ya que a menudo buscan mantener el legado familiar a lo largo de las generaciones. (Barroso, 2012).

2.1.3 Clasificación y características de la Empresa Familiar

Es interesante observar cómo las empresas familiares pueden evolucionar con el tiempo. En sus primeras etapas, suelen ser completamente controladas y dirigidas por la familia. Sin embargo, a medida que crecen y pasan por sucesivos relevantes generacionales, es común que la dirección se profesionalice gradualmente. Esto significa que, aunque la propiedad del capital sigue siendo 100% familiar, la gestión de la empresa puede ser realizada por profesionales externos o incluso por miembros de la familia que tienen las habilidades y la formación adecuada, pero que operan de manera más profesional y menos basado en relaciones familiares. Esta evolución puede llevar a una menor presencia de la familia en la dirección efectiva del negocio con el tiempo, especialmente en generaciones posteriores.

En etapas de desarrollo más avanzadas, algunas empresas familiares optan por una "privatización" parcial. Esto significa que permiten la entrada de capital externo, es decir, no familiar, en el negocio, pero mantienen el control efectivo de la propiedad. En otras palabras, aunque pueden abrir sus puertas a inversores externos, la familia fundadora o propietaria conserva la mayoría de las acciones y, por lo tanto, sigue siendo la que toma las decisiones clave y dirige la empresa. Esta estrategia puede ayudar a la empresa a obtener financiamiento adicional.

Es cierto que la mayoría de las taxonomías o clasificaciones de empresas familiares que se encuentran en la literatura confirman lo que se ha mencionado anteriormente. Estas taxonomías suelen contemplar distintos arquetipos de empresas familiares, y la clasificación se basa, en gran medida, en la evolución que estas empresas experimentan a lo largo de su ciclo de vida.

Concretamente se habla de las tipologías de Gallo y Sveen (1991), Daily y Thompson (1994) y Vallejo (2005).

Así, Gallo y Sveen, son quienes distingue cuatro tipos de empresas familiares: empresa de trabajo familiar, empresa de dirección familiar, empresa familiar de inversión y empresa familiar coyuntural.

- **Empresa de trabajo familiar:** Esta empresa busca mantener la unidad de la propiedad y fomentar la participación de varios miembros de la familia en su operación, sin imponer elecciones profesionales ni asignar roles sin considerar las capacidades individuales. En cambio, alienta la preparación y la oportunidad de trabajar en la empresa para todos los interesados.
- **Empresa de dirección familiar:** Esta empresa busca mantener la unidad de propiedad, pero se diferencia de la anterior en que se enfoca en tener solo a los miembros de la familia más capacitados para la gestión empresarial, ocupando roles de liderazgo, como en el consejo de administración o la alta dirección de la empresa.
- **Empresa familiar de inversión:** Esta es una empresa donde la familia se centra en inversiones de negocios, tomando decisiones y controlando las inversiones en lugar de dirigir directamente las empresas en las que invierten, lo que les da mayor flexibilidad en la formulación y ejecución de la estrategia.
- **Empresa familiar coyuntural:** Es una empresa en la que los miembros de la familia están unidos principalmente debido a la herencia histórica en lugar de una voluntad activa de mantenerse unidos. Si se presenta una oportunidad económica adecuada, estarían dispuestos a vender sus acciones o asociarse con terceros, sin preocuparse por mantener la conexión entre la empresa y la familia que los unió en el pasado.

Por su parte, (Daily & Thompson, 1994) Proponer una clasificación de empresas basada en la relación entre la propiedad del capital y las personas que toman decisiones clave en la empresa. Esta taxonomía incluye los siguientes tipos de empresas:

- **Empresas familiares propiamente dichas:** Estas son empresas que son lideradas por los hijos o descendientes del fundador.

- **Empresas emprendedoras:** Estas empresas son dirigidas por su fundador, quien también es el propietario actual de la misma.
- **Empresas de propiedad única:** único dueño.
- **Empresas profesionalizadas:** no tiene involucrados a familiares, contratan a alguien más.

Los autores Ward y Dolan (1998) utilizan un criterio muy similar al utilizado por los autores anteriores, puesto que parten de la estructura de propiedad de las empresas familiares, concretamente de la distribución del poder de voto, para clasificarlas de la forma siguiente:

- **Empresas familiares de propiedad y dirección conjunta:** Estas empresas se caracterizan por su énfasis en la autocracia y están dirigidas por uno o dos de sus fundadores, lo que significa que el éxito y la continuidad de la compañía dependen prácticamente de ellos. A su vez, dentro de este tipo de empresas familiares los autores distinguen los siguientes subtipos de propiedad:
 - **Única:** Una persona.
 - **Matrimonial:** esposos comparten 50 y 50.
 - **Única o matrimonial con participación de los sucesores:** Una sola persona o esposos, pero con apoyo de hijos.
 - **Sucesores con participación de los progenitores:** El poder en el hijo, pero con guía de los padres.
- **Empresas familiares sociedad de hermanos:** Se tipifica una empresa familiar como sociedad de hermanos o primos a cargo. Estando a cargo de la dirección y gestión de la empresa de forma compartida y surgen las siguientes variantes:
 - **Conjunta o equidistribuida:** Se distribuye el voto equitativamente.
 - **De socio controlador:** cuando de todo, solo uno tiene el voto final.
- **Empresa familiar consorcio de primos:** es aquella donde el poder de votación se reparte entre hermanos o primos.

A partir de la consideración conjunta del control familiar y del deseo de seguir adelante con la empresa, se presenta la siguiente clasificación:

- **Familiares genuinas o puras:** La administración es 100% por la familia.
- **Dirección familiar:** Se mantiene la propiedad 100% en la familia así como los puestos mayores, pero existen puestos de responsabilidad en personas no familiares.
- **Familiares profesionalizadas:** La propiedad es 100% familiar pero la administración se delega a personas contratadas sin vínculo familiar, puede haber familiares en puestos directivos.
- **Familiares mixtas:** Aun cuando el capital es 100% familiar, ningún miembro de la familia esta en algún cargo de la empresa, la gestión es externa.
- **Familiares privadas:** Toda la gestión y administración de la empresa está repartida en puestos de profesionistas que contrato la familia para el manejo de su empresa, sin embargo, eso no les quita el control (Vallejo, 2005).

Estos cinco tipos de empresa familiar (pura, de dirección familiar, profesionalizada, mixta y privada) representan una tipología genérica que se cree que podría englobar a la mayoría de las empresas familiares.

Las empresas familiares son una riqueza amplia dentro de cada país que detona en la economía interna de este, por lo cual es importante identificar y reconocer los diferentes tipos de cómo se clasifican, así como su forma de operar internamente desde la dinámica familiar.

2.1.4 Modelos de empresa, familia y propiedad

En el siguiente apartado se describen los modelos haciendo referencia a la relación que existe entre la empresa, familia y propiedad de esta.

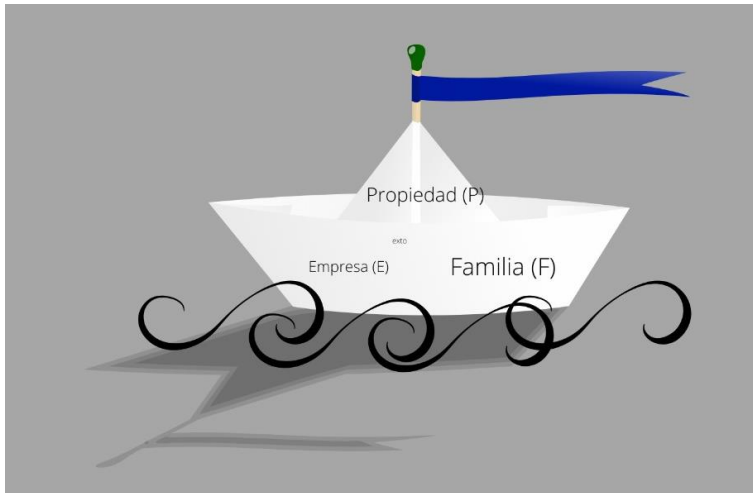
Modelo de equilibrio entre empresa y familia (Barco)

Para describir este modelo es importante contextualizar las partes que componen uno real: “proa, popa y cabina de mando”, las cuales son dirigidas por el capitán. El

barco flota en la medida en que el agua no penetre, y para tal efecto debe moverse en armonía con las olas del mar. Si tuviera cualquier movimiento hacía alguno de los lados este se hundiría, de ahí la importancia del equilibrio. Si observa la figura no.13, es la empresa familiar; la proa representa a la familia (F) y la popa a la empresa (E). Dentro de este están los propietarios (P), que suelen ser a su vez los directores de empresa (E), frecuentemente los padres de familia (F). Ellos están representados por el capitán del barco (P), quien tiene la posibilidad de dirigirlo hacia el rumbo que desee, siempre que cuente con la asistencia y el apoyo de su tripulación, ver figura no.13

Figura no.13

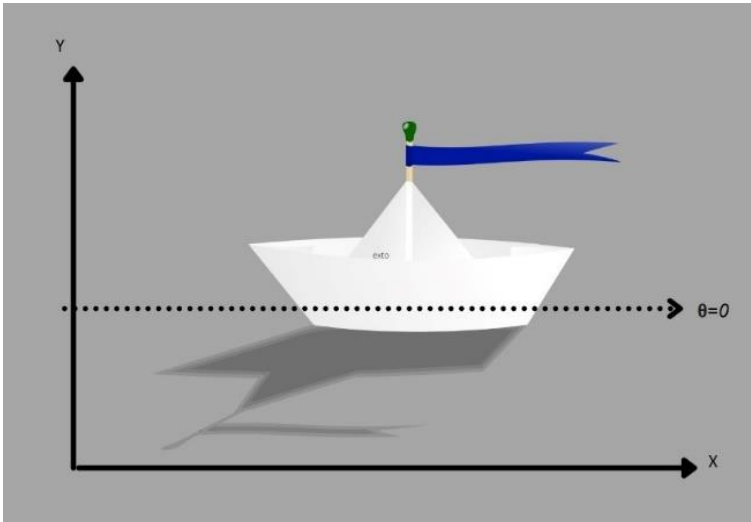
Modelo de equilibrio entre empresa y familia



Fuente: (Belausteguigoitia, 2017)

La propiedad tiene una relación estrecha con el capital, mientras que la dimensión de empresa la tiene con el trabajo. El ángulo que forma el barco con relación al espejo de agua es expresado por la notación $\theta = \text{theta}$ que en este caso es 0 (cero), esto indica que el barco no se inclina ni hacia proa ni hacia popa, ver figura no.14

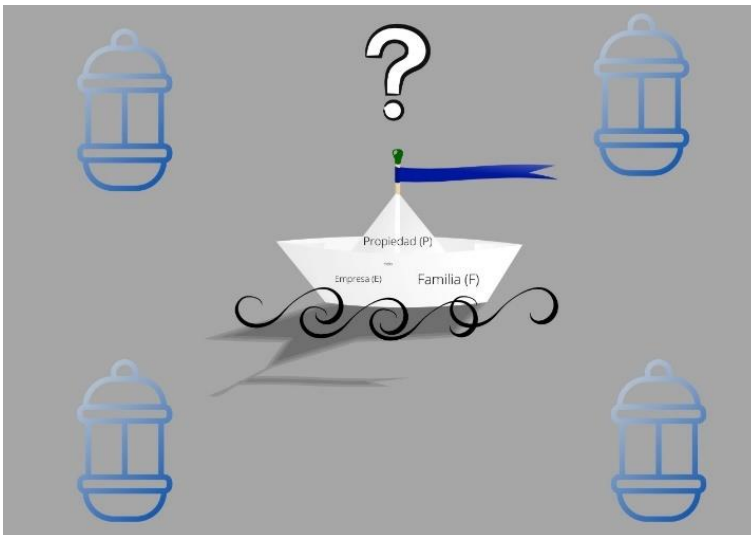
Figura no.14
Ángulo del barco.



Fuente: (Belausteguigoitia, 2017)

Es importante que los pasajeros y el capitán estén de acuerdo de a donde dirigirse y por dónde empezar ya que en ese camino puede haber muchas opciones; el capitán dirige, pero la tripulación debe estar conforme que a donde va es correcto para que igual ponga de su parte ver figura no.15

Figura no.15
Determinar el rumbo



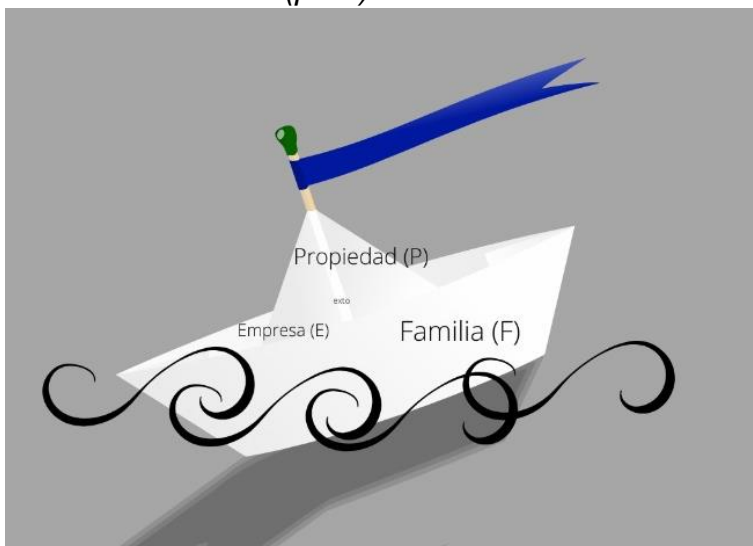
Fuente: (Belausteguigoitia, 2017)

Si surgieran problemas entre las partes involucradas el barco podría tener complicaciones. Por lo que deben verse como un equipo que tiene el mismo objetivo y comparten el viaje que podría ser largo y complicarse, pero si se mantienen juntos llegarán al objetivo.

En el transcurso de esta navegación, el capitán puede ir cambiando de rumbo y en este inclinarse más hacia proa o popa dependiendo los factores externos con los que se encuentre, en este caso la tripulación va a pedir que vuelva al equilibrio pero la comunicación puede ser complicada y las olas podrían meter agua al barco, pero se deberá tomar la decisión para mantener el nivel de agua normal ver imagen no.16

Figura no.16

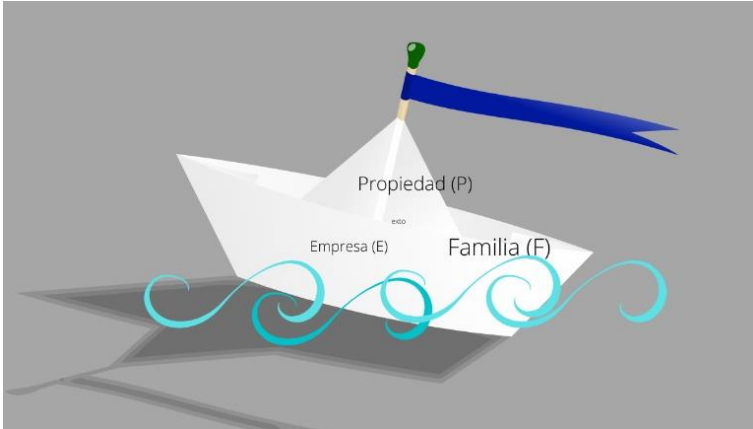
Inclinando el barco (proa)



Fuente: (Belausteguigoitia, 2017)

Como puede ver en la figura 16, el capitán decidió inclinar el barco hacia la familia para mantenerlos alejados de las olas, pero eso ocasiona que la empresa se cubra un poco de agua por lo que igual sería tema de reclamo. El capitán podría tomar la decisión de inclinar el barco en el sentido opuesto, como se muestra en la figura no.17. En este caso, la tripulación de proa notará la proximidad de las olas y alertará al capitán sobre la situación, ver figura no. 17

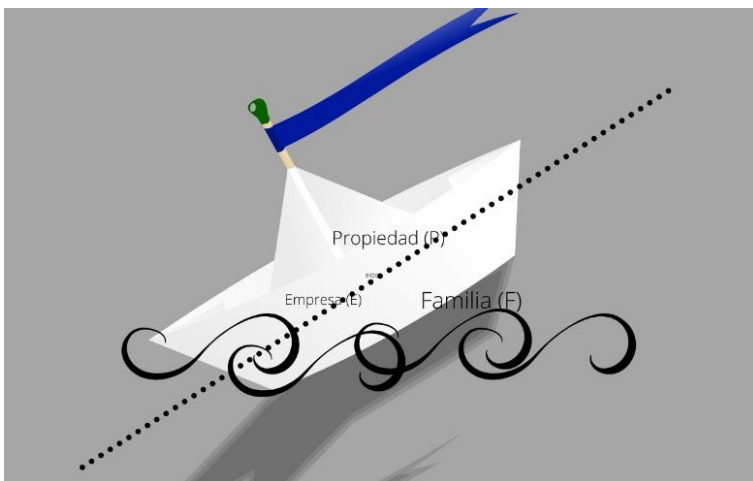
Figura no.17
Inclinación del barco (popa)



Fuente: (Belausteguigoitia, 2017)

Estando en el lugar del capitán el quisiera cumplir con los deseos y necesidades de cada lado proa y popa, sin embargo no siempre se puede servir a dos jefes al mismo tiempo, esto suele pasar en la empresa que olvidan que al final todos van en el mismo barco y cualquier acción afecta a todos por lo que no siempre se debe sacrificar a uno por otro ver la figura no.18

Figura no.18
Olas en la popa

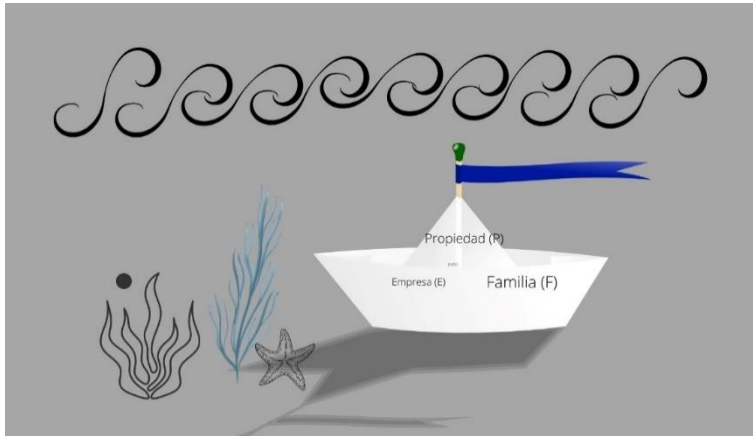


Fuente: (Belausteguigoitia, 2017)

Si eso ocurriera, pronto todo el barco terminaría en el fondo del mar sin la posibilidad de salir a flote nuevamente ver la figura no.19

Figura no.19

Barco en el fondo del mar



Fuente: (Belausteguigoitia, 2017)

La analogía del barco ilustra la situación que suelen enfrentar las empresas familiares. Las personas que lideran las compañías se encuentran en constante dilema del no saber cómo destinar los recursos y utilidades que genera la empresa o la familia en uno solo.

Lo curioso es que en ocasiones se destinan los recursos hacia la familia descuidando las urgencias de la empresa, equivale a inclinar el barco tanto que la popa tenga el agua cerca, aunque la proa pueda sentirse seguro sin darse cuenta de que el entra agua podría entrar por otro lado y con esto perderse.

Esto se debe a que la empresa no dispone de los recursos necesarios para operar de manera efectiva, y eventualmente de dejará ser rentable. En esta situación, la familia podría contribuir al colapso de la empresa familiar.

En situaciones en las que solo la empresa recibe recursos y la familia no disfruta de los beneficios generados, los miembros de la familia podrían sentirse descuidados y distanciarse del proyecto empresarial. En tales casos, los padres de familia, que también son líderes empresariales prudentes, a menudo optan por políticas de austeridad que afectan a ambas partes. A veces, prefieren reinvertir la mayoría de los recursos generados en la empresa y asignar una parte más pequeña a la familia. Suelen argumentar que el dinero invertido en la empresa puede

beneficiar a la familia, pero el dinero invertido en la familia no puede beneficiar de estos.

La tensión entre el sistema familiar y el empresarial no se limita únicamente al aspecto financiero; También involucra la atención, el tiempo y la energía que se distribuyen entre ambos. Las empresas exigen mucho esfuerzo y compromiso de sus trabajadores, lo que a veces lleva a descuidar la vida familiar. Aunque es comprensible que en ciertos momentos la empresa requiera más atención, si esta situación se prolonga de manera indefinida, la familia puede verse gravemente afectada a largo plazo.

A primera vista, la opción más lógica podría ser mantener el barco en posición horizontal y evitar inclinaciones en cualquier dirección. No obstante, en determinadas circunstancias de navegación, puede ser necesario inclinar ligeramente el barco, como ocurre al navegar en un río, para evitar inundaciones y garantizar la seguridad de la embarcación.

Es importante notar que, en la práctica, un barco se inclinará de acuerdo con la superficie del agua en la que navega, como ocurre en un río. Sin embargo, en este ejercicio conceptual, se está enfatizando que, si el barco se mantuviera horizontal en un cuerpo de agua inclinado, la parte delantera (proa) y la parte trasera (popa) estarían a diferentes alturas en relación con la superficie del agua.

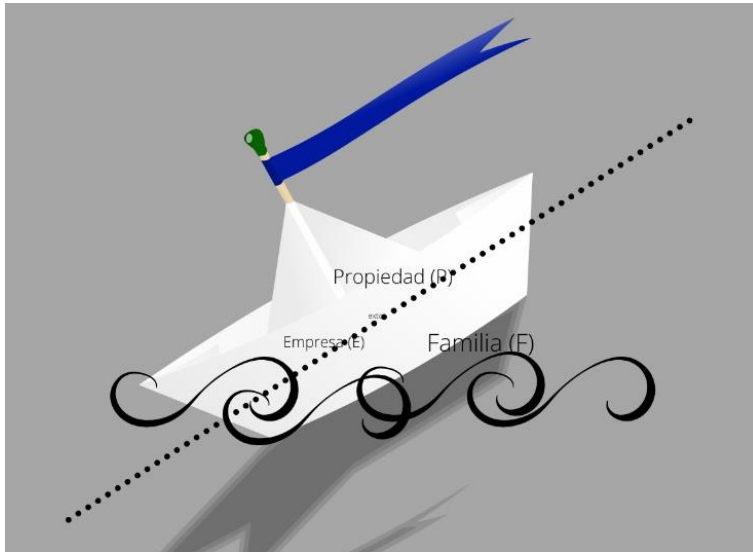
En resumen, esto implica que en ciertas situaciones, ya sea la empresa o la familia, podría necesitar una atención prioritaria y exigir ciertos sacrificios por parte de la otra. Por ejemplo, la creación de un negocio puede requerir un esfuerzo significativo por parte de la familia, mientras que ciertas circunstancias familiares importantes pueden dejar a la empresa sin los recursos que necesita.

Ante esta situación, el capitán observará el contexto, las necesidades y condiciones de la tripulación para tomar la mejor decisión y ver que posición deberá permanecer en el barco ver figura no.20, como en cualquier otro modelo que explique un fenómeno determinado, la realidad de la empresa familiar es mucho más compleja de lo que puede ilustrar la analogía del barco. Pese a eso el modelo

deja ver claro lo positivo y negativo que viven las compañías, pero sobre todo la urgencia de mantener un equilibrio efectivo entre la empresa y la familia (Belausteguigoitia, Empresas familiares, 2017).

Figura no. 20

Navegación río arriba



Fuente: (Belausteguigoitia, 2017)

En la realidad, abarcamos fenómenos naturales, objetos, procesos, seres vivos, organizaciones y más. El modelo de equilibrio entre la empresa y la familia, como el del barco, busca simplificar la compleja interacción entre la empresa y sus componentes, pero a continuación, exploraremos otros modelos utilizados en esta área.

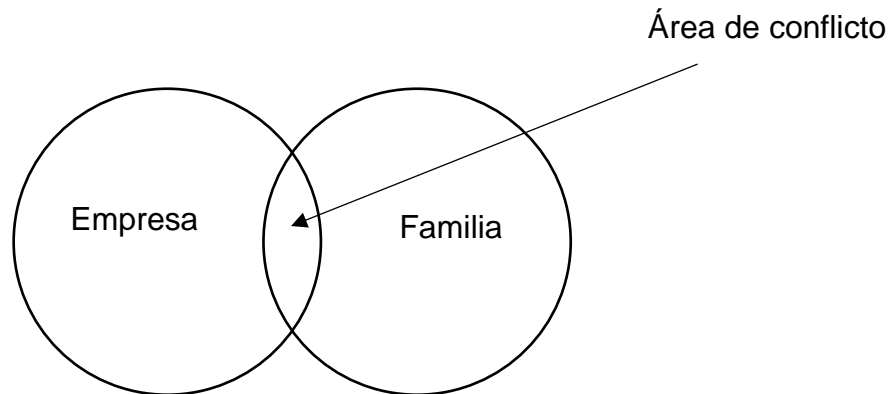
Modelo de los dos círculos

Siguiendo los principios de la teoría general de sistemas, en las empresas familiares se destacan dos subsistemas altamente interconectados: la empresa y la familia. Podemos visualizar esto como dos círculos superpuestos, donde la región de

superposición se podría considerar como el área propensa a conflictos, ver la figura no.21

Figura no.21

Modelo de los dos círculos de la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia

El modelo de los dos círculos propone separar tanto como sea posible los subsistemas de la empresa y la familia, de modo que el área de superposición, que representa el potencial de conflicto, sea mínima. No es factible una separación completa, ya que esto dejaría de caracterizar a una empresa familiar, pero se busca una disposición en la que apenas se toque, como tangentes entre sí. De esta manera, se minimiza la región de conflicto al máximo.

El modelo de los dos círculos, mencionado por Reay, Jaskiewicz y Hinings (2015), destaca la importancia de clarificar las dimensiones de la empresa y la familia en el contexto de las empresas familiares enfatiza la necesidad de aplicar una gestión empresarial estricta para la empresa y una gestión familiar para los asuntos familiares. Según este enfoque, las lógicas de la familia y la empresa no necesariamente chocan entre sí, sino que pueden complementarse y enriquecerse mutuamente. Esto significa que aspectos positivos de una dimensión, como el amor y los valores familiares, pueden tener un impacto positivo en la empresa, incluso convirtiéndose en una ventaja competitiva.

Por ejemplo, el aprecio y la atención hacia los miembros de la familia pueden manifestarse en un entorno laboral más acogedor y cercano, lo cual tiene el potencial de elevar la moral y la satisfacción de los empleados. Del mismo modo, la confianza y una comunicación fluida entre los miembros de la familia pueden fomentar una toma de decisiones más eficiente y colaborativa en el ámbito empresarial.

En síntesis, el modelo de los dos círculos enfatiza la necesidad de gestionar de manera efectiva las dimensiones de la empresa y la familia en las empresas familiares. Además, plantea que las lógicas familiares y empresariales pueden convivir de manera armoniosa, generando ventajas tanto en el ámbito familiar como en el empresarial.

El afecto y compromiso en el entorno empresarial pueden manifestarse a través de la responsabilidad social, el compromiso hacia clientes y empleados, así como la disposición a prestar servicios sin condiciones.

Además, la empresa puede otorgar una identidad a la familia, generando un sentido de orgullo entre sus miembros al estar asociados con una organización ampliamente reconocida Zellweger, Nason , y Nordqvist (2012), comentan que las empresas familiares necesitan tratar con demandas diversas en el sistema de la empresa familiar. Estos investigadores argumentan que es necesario reconocer la lógica que prevalece en estas organizaciones, que no es puramente familiar ni empresarial, intentando acomodar fuerzas frecuentemente opuestas.

Los académicos pioneros en el estudio de las empresas familiares, junto con otros expertos en disciplinas económicas, adoptaron inicialmente un enfoque de negociación. En este enfoque, se consideró que el sistema empresarial era más efectivo que el familiar en la creación de valor a lo largo del tiempo. Por lo tanto, se promovía que la lógica empresarial debía predominar sobre la lógica familiar en la gestión del negocio. Sin embargo, en tiempos recientes, se ha comenzado a explorar las circunstancias en las cuales la influencia de la familia puede ser perjudicial o beneficiosa para la empresa. Este enfoque ya no busca separar ambos

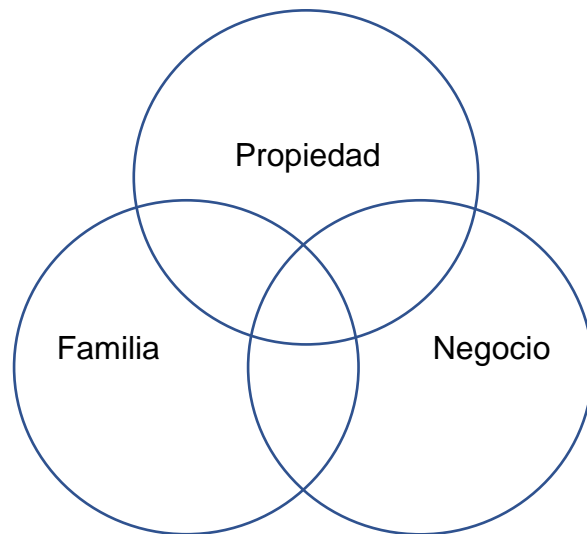
sistemas en una especie de negociación, sino más bien alinearlos estratégicamente con el objetivo de lograr sinergias y beneficios mutuos.

Modelo de los tres círculos

Existen varios modelos conceptuales desarrollados para comprender las empresas familiares, los cuales buscan destacar sus características distintivas y explicar su esencia. Uno de los modelos más ampliamente conocidos es el propuesto Tagiuri y Davis (1982) conocido como el "modelo de los tres círculos" ver figura no.22.

Figura no. 22

Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia

Dichos autores llegaron a la conclusión de que los subsistemas de empresa y familia no eran suficientes para comprender completamente la dinámica de las empresas familiares. Argumentaron que era incluir esencial el subsistema de propiedad, ya que, aunque los miembros pueden pertenecer a la misma familia, sus intereses y su influencia están principalmente determinados por el subsistema de propiedad. Este modelo introduce tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y destaca cuatro áreas de intersección que representan los roles simultáneos que los miembros de estas organizaciones pueden desempeñar.

El modelo de los tres círculos ha tenido un impacto significativo en el estudio de las empresas familiares. Desde su introducción, se ha vuelto evidente la importancia de considerar la dimensión de la propiedad en el contexto de las empresas familiares.

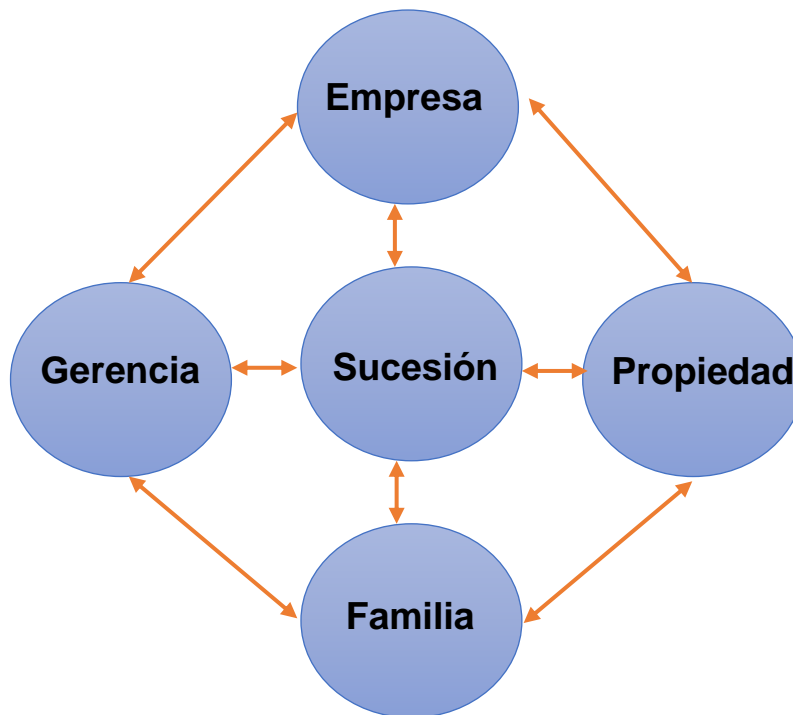
Modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos, desarrollado por el autor Joan Amat, es una extensión del modelo de los tres círculos e incorpora dos dimensiones adicionales:

- La gestión de la empresa: Esta dimensión se enfoca en la organización interna de la empresa, su estrategia y su competitividad en términos de productos, mercados y recursos.
- La sucesión: Esta área tiene un impacto directo en las otras cuatro dimensiones y se refiere a la planificación y el proceso de transición generacional en la empresa familiar. Ver figura no.23

Figura no.23

Modelo de los cinco círculos



Fuente: (Amat, 2000)

A continuación, se describen las 5 esferas básicas del modelo:

Dentro del modelo de los cinco círculos, la dimensión de la familia abarca una serie de factores clave. Esto incluye la consideración de valores, actitudes, relaciones internas, patrones de comunicación, el nivel de armonía existente en la familia y cómo todo esto influye en la empresa. También se analiza el compromiso de la familia con la continuidad del negocio, cómo se relacionan los asuntos familiares con los asuntos comerciales y viceversa. En resumen, la familia es un componente distintivo y, al mismo tiempo, una fuente de desafíos en la dinámica de una empresa familiar.

La dimensión de la propiedad aborda varios aspectos fundamentales. Esto incluye la estructura de propiedad de la empresa, la armonía entre los accionistas, la gestión legal del patrimonio, incluyendo aspectos civiles, comerciales y fiscales, así como la eficacia de los órganos de gobierno, como la asamblea de accionistas y la junta directiva.

La dimensión de la empresa se enfoca en aspectos cruciales como la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia empresarial debe considerar factores como la relación con el mercado y los clientes, la diferenciación de productos a través de investigación y desarrollo, promoción y publicidad, la adopción de tecnologías de proceso e informáticas, y la gestión de recursos financieros, humanos, tecnológicos. y materiales en términos de calidad, cantidad y costos.

Dentro del modelo de los cinco círculos, la dimensión de la gerencia se enfoca en la gestión de recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se evalúa el nivel de profesionalización de los empleados, la formalización del proceso presupuestario y de control, así como la formalización de políticas de recursos humanos, que incluyen formación, promoción, planes de carrera y remuneración basada en criterios de mercado y eficiencia.

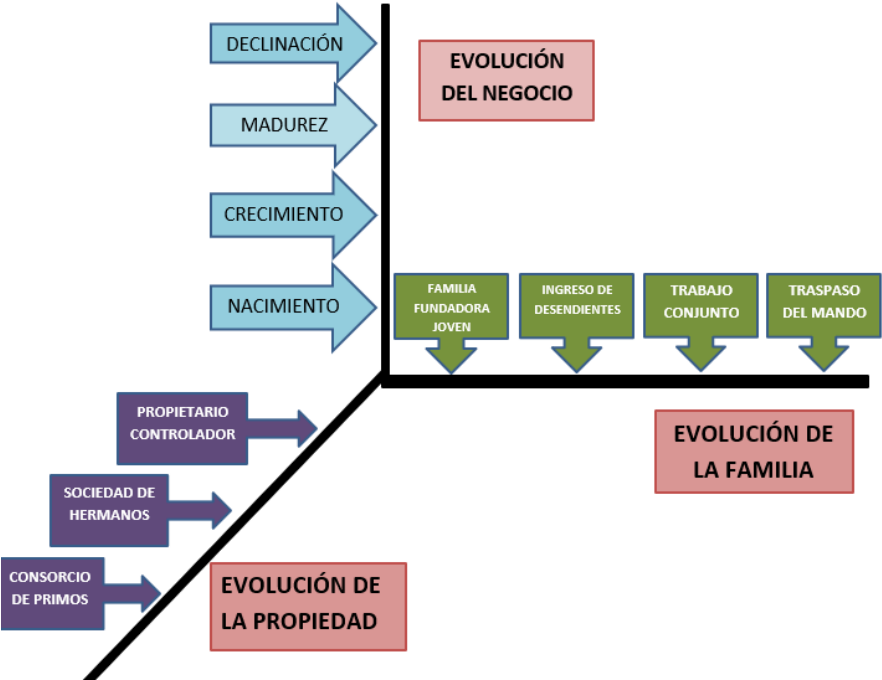
La dimensión de la sucesión se centra en uno de los procesos más cruciales para una empresa familiar: la transición generacional. Esto implica evaluar la actitud

del líder respecto a su retiro, la relación del líder con posibles sucesores, la planificación de la sucesión y la gestión del proceso de transición generacional.

Ciertamente, el modelo de los cinco círculos proporciona una visión útil de la dinámica de una empresa familiar en un momento dado. Sin embargo, es importante reconocer que las empresas familiares evolucionan con el tiempo, ya medida que pasan las generaciones puede surgir cambios significativos en las áreas mencionadas. Estos cambios pueden plantear desafíos y conflictos adicionales que deben abordarse para garantizar la continuidad y el éxito de la empresa familiar a lo largo del tiempo.

En consecuencia, Gersick (1997) utiliza el modelo de los tres círculos como base para plantear su modelo evolutivo tridimensional en el cual se describen las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad ver figura no.24

Figura no.24
Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Elaboración propia

Estos modelos contrastan con el de organizaciones no familiares de Swartz y Barnes (1991). El modelo que menciona parece omitir el subsistema familiar y enfocarse principalmente en la propiedad y la dirección, que a menudo están a cargo de la misma persona o grupo de personas en muchas organizaciones, incluidas las empresas familiares. Sin embargo, es importante destacar que el sistema familiar suele ejercer una influencia significativa en la empresa, actuando como un factor entre los subsistemas mencionados. Esta influencia familiar puede ser especialmente relevante en las empresas familiares y debe ser considerada al analizar su dinámica y funcionamiento.

En una empresa familiar, es evidente que existen notables diferencias entre el subsistema familiar y el de la empresa, lo que genera una cierta contradicción. El subsistema familiar suele estar marcado por aspectos emocionales, como la protección incondicional de los miembros y la contribución que cada uno hace a la familia, mientras que el subsistema empresarial se orienta hacia la racionalidad y la objetividad, buscando retribuir en función del desempeño y separar de manera efectiva los asuntos laborales de los familiares. La separación de estas cuestiones es una de las recomendaciones más frecuentes y efectivas para mejorar el funcionamiento de las empresas familiares.

La clave para el éxito de esta separación está en evitar la confusión entre lo que pertenece a la familia y lo que es exclusivo de la empresa. Frecuentemente, las relaciones que los miembros de la familia establecen en el ámbito laboral son de naturaleza más familiar que profesional. Por ejemplo, el líder de la organización tiende a asumir un papel más parecido al de un padre que al de un director, el hermano mayor puede ejercer una autoridad considerable en la empresa solo por su posición de primogénito, incluso si carece de las capacidades necesarias o se pueden marginar a las mujeres en la empresa familiar simplemente debido a su género, sin considerar sus habilidades profesionales o su potencial para la sucesión.

La solución al problema de la confusión de responsabilidades radica en desempeñar el papel adecuado en la familia y en el trabajo. En términos sencillos, se trata de "saber cuándo ponerse el sombrero correcto" en el sistema apropiado.

Esto implica que cuando uno está en el ámbito familiar, adopta los roles de padre, madre o hijo, mientras que en el ámbito laboral se recomienda mantener una clara separación entre el trabajo y la familia. En otras palabras, no se debe confundir lo que pertenece a la familia con lo que es exclusivo de la empresa, y cada uno debe asumir las funciones propias de un director, gerente o jefe en el contexto empresarial.

Resulta evidente que esto no es una tarea sencilla, pues se requiere conciencia y fuerza de voluntad, pero si se logra, en poco tiempo las relaciones dentro de la empresa se tornan más profesionales, los conflictos se reducen y el ambiente de trabajo mejora.

Dimensión evolutiva de la propiedad

Dueño principal: Dominio de la propiedad centralizado en una sola persona o pareja. En caso de que haya otros propietarios, sus participaciones son meramente simbólicas y carecen de autoridad efectiva como propietarios. Su objetivo principal suele ser la obtención de capital o la selección de una estructura de propiedad que beneficia a las generaciones futuras, entre otros aspectos.

Familia empresaria: En esta configuración, dos o más hermanos comparten el control de la propiedad. Su principal objetivo es desarrollar un proceso para distribuir el control entre los propietarios, clarificar el rol de aquellos que no están empleados en la empresa, atraer y retener inversiones de capital, y gestionar la alineación de intereses entre las diferentes ramas familiares.

Asociación de Primos: En esta dinámica, encontramos un numeroso grupo de primos que poseen acciones en la empresa. Esta composición incluye tanto propietarios que trabajan en la empresa como aquellos que no lo hacen. El objetivo principal radica en la gestión empresarial, tomando en consideración la complejidad de la familia y de los accionistas, así como las variadas diferencias de intereses y necesidades entre los primos. Se busca lograr un equilibrio que acomode a todos los miembros de la familia y accionistas involucrados en la empresa.

Dimensión evolutiva de la Familia

Familia Empresarial Joven: En este contexto, la generación adulta de la familia empresaria tiene menos de 35 años, y generalmente, si hay hijos, son menores de 20 años. El objetivo principal consiste en establecer una empresa conyugal que funcione exitosamente y tomar decisiones fundamentales en relación con la interacción entre el trabajo y la familia. Se trata de un momento crucial para definir la dinámica de la empresa familiar en sus etapas iniciales y establecer las bases para una relación exitosa entre el ámbito laboral y familiar.

Incorporación de la Familia al Negocio: En este escenario, nos encontramos en una generación de padres con edades que oscilan entre los 35 y 50 años, y la generación de hijos está en la adolescencia o en el rango de edades de 20 a 30 años. El objetivo fundamental es gestionar la transición desde la edad madura, fomentando la independencia de la generación de los hijos y facilitando un proceso fluido de toma de decisiones iniciales relacionadas con sus carreras y roles dentro del negocio familiar, entre otros aspectos.

Colaboración Inter general: En este contexto, nos encontramos con la generación de padres que tiene edades comprendidas entre los 50 y 65 años, mientras que la generación de hijos se ubica en el rango de 30 a 45 años. El objetivo central es fomentar la cooperación y la comunicación entre estas dos generaciones.

Transferencia de Liderazgo Generacional: En esta etapa, la primera generación de la familia empresaria, cuyos miembros tienen más de 65 años, se prepara para desvincularse de la empresa familiar. Se lleva a cabo la transferencia del liderazgo de la familia a las generaciones más jóvenes, marcando un cambio fundamental en la gestión y dirección de la empresa y la toma de decisiones.

Dimensión evolutiva de la empresa

Inicios y Nacimiento: En esta fase inicial, la organización se caracteriza por tener una estructura informal en la que el propietario ocupa una posición central en

la gestión de productos o servicios. Se trata de la entrada en el mercado, la planificación de operaciones comerciales, la obtención de financiamiento y el análisis objetivo frente a la visión inicial del fundador. En esta etapa, se busca transformar el sueño original del fundador en un plan de negocios concreto y racional.

Desarrollo, Expansión y Formalización: Durante esta etapa, la estructura de la organización funcional se vuelve progresivamente más y diversificada, con la introducción de múltiples productos o líneas de negocio. Se produce un cambio en la función del propietario, que evoluciona hacia un rol gerencial, y se inicia el proceso de profesionalización.

Madurez Empresarial: En la etapa de madurez, la organización cuenta con una estructura sólida que respalda la estabilidad. La base de clientes puede ser estable o incluso mostrar signos de disminución. La estructura organizacional se vuelve divisional, dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel. Los procedimientos organizacionales están bien establecidos y documentados. Durante esta fase, se suele enfocar en el reenfoque estratégico, con un compromiso continuo tanto de los directivos como de los propietarios, y se reinvierte en el negocio para garantizar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

A manera de resumen se presenta la siguiente tabla con los modelos de empresa familiar, autor, año y variables, donde se puede apreciar que las variables se comparten, y apoyan entre sí las teorías, ver tabla no.6

Tabla no.6
Modelos de empresa familiar

Modelos de empresa Familiar			
Modelo	Autor	Año de creación	Variables
Modelo de equilibrio entre empresa y familia (Barco)	Imanol Belausteguigoitia	2003	Familia, Empresa y Propiedad

Modelo de los dos círculos	Tagiuri y Davis	1982	Empresa y Familia
Modelo de los tres círculos	Tagiuri y Davis	1982	Empresa, Familia y Propiedad
Modelo de los cinco círculos	Joan Amat	2004	Familia, Propiedad, Negocio, Gestión y Sucesión.
Modelo evolutivo tridimensional	Gersick	1997	Propiedad, Negocio y Familia

Fuente: Elaboración propia con base el marco teórico.

2.1.5 Particularidades de la empresa familiar

Existen varias áreas en las que se pueden establecer diferencias significativas entre las empresas familiares y las que no lo son. Si bien el comportamiento humano y las dinámicas familiares son aspectos clave, también hay otras dimensiones importantes a considerar. Desde la dimensión financiera, según Dreux (1990), existen diferencias importantes que a continuación se mencionan:

a) Las empresas familiares tienden a tener una tendencia a mantener una estructura financiera conservadora, evitando la sobreutilización de la deuda y manteniendo niveles significativos de liquidez. En consecuencia, es común que estas empresas registren márgenes de operación y rendimientos sobre activos que superan a sus competidores públicos. Esto les otorga una ventaja financiera que les permite considerar oportunidades que podrían estar fuera del alcance de otras empresas. Sin embargo, a menudo estas empresas no alcanzan su pleno potencial en términos de tamaño y crecimiento, ya que los propietarios pueden priorizar su comodidad personal sobre la expansión de la empresa, una vez que han alcanzado un nivel satisfactorio de bienestar económico

b) Las empresas familiares, al ser entidades privadas, disfrutan de dos ventajas estratégicas notables:

- Horizonte a largo plazo: No están obligadas a generar ganancias a corto plazo, como trimestralmente, con el fin de mantener satisfechos a sus accionistas y analistas. Esto les permite adoptar una perspectiva más orientada hacia el largo plazo en sus estrategias y decisiones comerciales.
- Confidencialidad de la información: En comparación con las empresas públicas, las empresas familiares tienen un mayor control sobre la divulgación de su información. Los competidores no tienen un acceso fácil a los datos y detalles operativos de estas organizaciones, lo que les proporciona una ventaja competitiva en términos de confidencialidad y protección de su propiedad intelectual y estrategias comerciales.

c) Las empresas familiares generalmente funcionan sin una estructura burocrática estricta, lo que les permite tomar decisiones de manera rápida y basada en la intuición. Además, tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno.

d) En empresas familiares, la interacción entre los subsistemas de la empresa y la familia es una característica distintiva. Esto significa que las decisiones que afectan a la empresa no suelen basarse únicamente en criterios racionales, ya que los intereses y dinámicas familiares también desempeñan un papel significativo en el proceso de toma de decisiones.

e) Es común observar que muchas empresas familiares tienden a enfocarse principalmente en las áreas de ventas y producción, a veces relegando las funciones financieras, de marketing y de planificación a un segundo plano.

f) Los propietarios de estas empresas a menudo optan por gestionarlas con un apoyo gerencial limitado en comparación con las empresas públicas (Dreux, 1990).

Para Dailey & Dollinger (1992), después de una investigación entre las empresas familiares (*family owned and managed firms*) y las que no lo son (*professionally*

managed firms), en cuanto a su estructura, procesos y desempeño, comparten diferencias que encontraron en empresas familiares las cuales son significativas:

- a) En muchas empresas familiares, la unificación de la propiedad y el control puede llevar a una toma de decisiones más ágil y coherente, lo que a menudo se traduce en un mejor desempeño.
- b) En general, las empresas no familiares suelen ser más grandes en términos de tamaño y alcance en comparación con las empresas familiares, que a veces pueden ser más pequeñas y orientadas a la gestión familiar.
- c) En muchos casos, las empresas familiares tienden a ser más antiguas, ya que a menudo se transmiten de una generación a otra y tienen una larga historia en la comunidad o industria en la que operan.
- d) Las empresas no familiares a menudo tienen una estructura de control interno más formalizada y jerárquica en su operación, en contraste con algunas empresas familiares que pueden basar su funcionamiento en dinámicas familiares menos estructuradas.

"La creencia común de que reemplazar a los miembros de la familia en funciones administrativas lo más pronto posible es siempre beneficio para las empresas no siempre se sostiene. Este argumento no siempre es válido, ya que los estudios han demostrado que la sustitución de miembros familiares por gerentes profesionales puede conllevar costos significativos para la compañía. Es importante tener en cuenta que también existen costos asociados a los conflictos que pueden surgir cuando los miembros de la familia están involucrados en la gestión de la empresa."

2.1.6 Particularidades de las empresas familiares mexicanas

Al colaborar con familias empresarias de diferentes partes del mundo, se puede percibir que la influencia de la familia sobre la empresa es especialmente fuerte en Latinoamérica. En el caso de México, esta influencia es particularmente destacada, y se puede atribuir en parte a las características intrínsecas de la cultura y la sociedad mexicanas que explican este fenómeno.

El valor que la sociedad mexicana otorga a la familia es una característica cultural de gran relevancia, y en muchos casos, una de las más destacadas. Desde la infancia, los niños crecen sintiéndose amados, protegidos y emocionalmente conectados a sus familias. Esta conducta arraigada suele extenderse al ámbito empresarial, donde es común preferir la contratación de miembros de la familia y amigos cercanos. Como resultado, el trabajo a menudo se percibe como una extensión del entorno familiar, donde el propietario de la empresa desempeña el papel de una figura de autoridad moral, similar al de un padre.

Las organizaciones familiares sufren cambios estructurales importantes al crecer, pero estas modificaciones no les restan importancia a los lazos familiares (Belausteguigoitia, Empresas familiares, 2017). Kras (1991) reconoce una gran sensibilidad emocional en los mexicanos: La forma en que se abordan las cosas en México muestra diferencias significativas con respecto a la cultura anglosajona, especialmente en lo que respeta al trabajo. En la cultura mexicana, se pone un énfasis importante en la valoración del individuo, y las personas suelen sentirse motivadas principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. En este contexto, en el entorno laboral, cultivar relaciones personales es esencial para obtener un compromiso máximo de la fuerza laboral, lo que se traduce en mayor eficiencia y productividad.

La sensibilidad emocional que caracteriza a los mexicanos no es sorprendente, dado el énfasis que se pone en México en las relaciones interpersonales. Aquí, la tendencia a minimizar la importancia de la persona, considerándola solo como una herramienta para el funcionamiento eficiente de la organización, a menudo se interpreta como una deshumanización del trabajo. En este contexto, es razonable esperar que los trabajadores mexicanos tengan un mejor desempeño cuando se les valora primero como individuos y luego se enfocan en las tareas que desempeñan (Kras, 1991).

Las empresas familiares en México exhiben atributos distintivos que las diferencian de las empresas familiares en otros países. Estas diferencias se deben

en gran medida a las características únicas de las familias mexicanas (Grabinsky, 1994).

Por lo general, las familias mexicanas solían ser numerosas. El INEGI (2000) hace una clasificación de las familias mexicanas en tres grupos:

1. Familia nuclear de padres e hijos.
2. Familia extendida de padres e hijos más otros parientes.
3. Familia individual, una sola persona.

La ENIGH 2020 estima que en México hay 35.7 millones de hogares, es decir, un incremento de 3.9% respecto a la edición 2018; con 3.5 integrantes por hogar en promedio, lo que representa una disminución de 1.5 por ciento. La población nacional estimada asciende a 126 millones de personas, lo que representa un incremento de 2.4 por ciento respecto a la ENIGH 2018: 51.7% mujeres y 48.3% hombres. Del total de esta población, el 23.1% reside en localidades rurales y el 76.9% en localidades urbanas. (INEGI, 2021).

2.1.7 Causas y soluciones de conflictos en empresas familiares

Es cierto que, en la interacción entre la empresa y la familia en una empresa familiar, los conflictos son prácticamente inevitables. Por tanto, es de gran importancia comprender las causas que los originan y buscar formas efectivas de resolverlos.

Causas del conflicto empresas familiares

Es cierto que existen numerosas causas que pueden desencadenar conflictos en las empresas familiares, y una de las más destacadas es la confusión entre los subsistemas de empresa y familia. La lista de causas es amplia y variada, y su importancia puede variar según las circunstancias específicas de cada empresa familiar. Cada situación puede presentar desafíos únicos que generen conflictos adicionales. Es importante estar abierto a identificar y abordar cualquier causa de conflicto que surja, ya que esto puede ser fundamental para la salud y el éxito continuo de la empresa familiar.

Confusión entre los sistemas empresa y familia

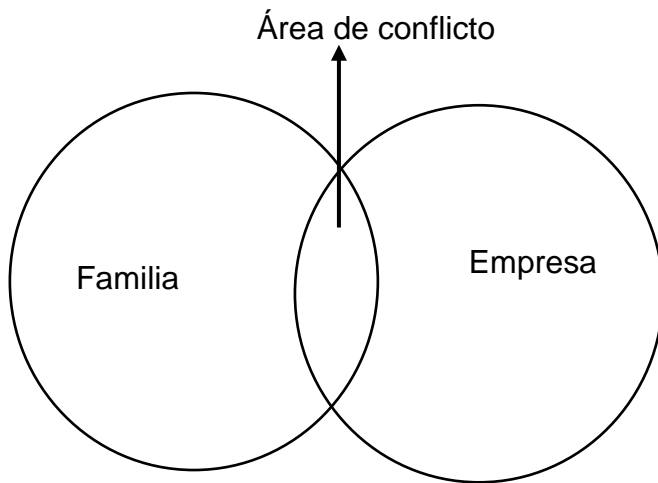
Después de analizar los modelos de los círculos anteriores se reconoce que al separar los dos círculos que representan los subsistemas de familia y empresa, efectivamente se reduce el área de intersección, lo que a su vez implica una disminución en el potencial de conflicto. Esta separación ayuda a clarificar los objetivos, roles y fronteras adecuadas entre ambos sistemas.

Sin embargo, es esencial destacar que siempre habrá un área de traslape, ya que eso es lo que hace que una empresa sea considerada "familiar". Esta área de intersección representa la interacción necesaria entre la familia y la empresa, y es donde se encuentran los desafíos y las oportunidades únicas que caracterizan a las empresas familiares. La clave para el éxito en una empresa familiar radica en gestionar adecuadamente esta intersección, estableciendo límites claros y roles definidos para cada sistema, pero manteniendo un equilibrio que permita la colaboración y el beneficio mutuo.

La simplicidad y elegancia del modelo no solo lo hacen fácil de comprender, sino que también lo hace muy práctico para aplicar en el contexto de las empresas familiares. Al utilizar este enfoque correctamente, las organizaciones familiares y las familias empresarias pueden beneficiarse enormemente al lograr un mayor orden, claridad y armonía en sus dinámicas. Esto, a su vez, puede contribuir de manera significativa al logro de sus objetivos, ayudando a gestionar los desafíos típicos que enfrentan las empresas familiares y permitiendo que prosperen a largo plazo.

En realidad, la empresa y la familia ocupan esferas distintas, lo que significa que sus valores y modos de comportamiento difieren también. Mientras que la empresa se enfoca en los resultados y busca la eficiencia para mejorar su alquiler. Si, por ejemplo, ante una decisión de contratación, se asume únicamente la perspectiva de familia, cualquier miembro tendría automáticamente el trabajo, independientemente de sus capacidades. Esta situación implicaría caer en el traslape de la confusión y el conflicto, al aplicar la lógica familiar a un tema de empresa, como se muestra en la figura no.25

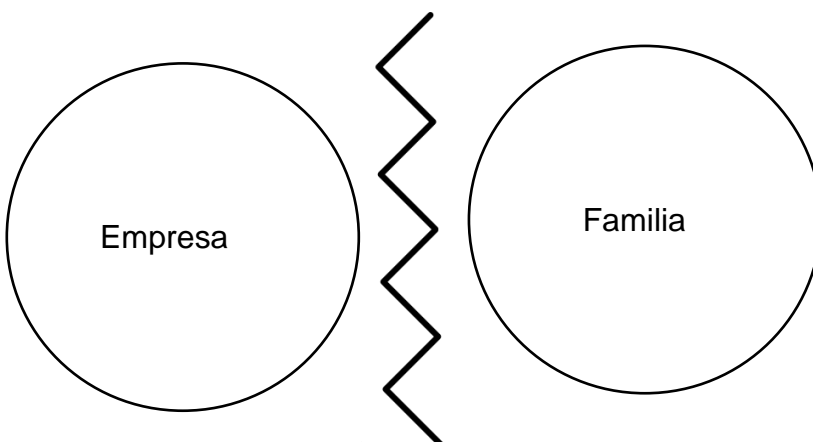
Figura no. 25
Área de conflicto.



Fuente: Elaboración propia

El rigor con el que se pueda hacer una separación en este tema y lo conveniente que pueda ser para la empresa y la familia incluyendo lo que conlleva debe ser cuidadoso para evitar separar los sistemas y que estos no se queden sin nada que ver como se observa en la figura 26

Figura no. 26
Área de conflicto separado

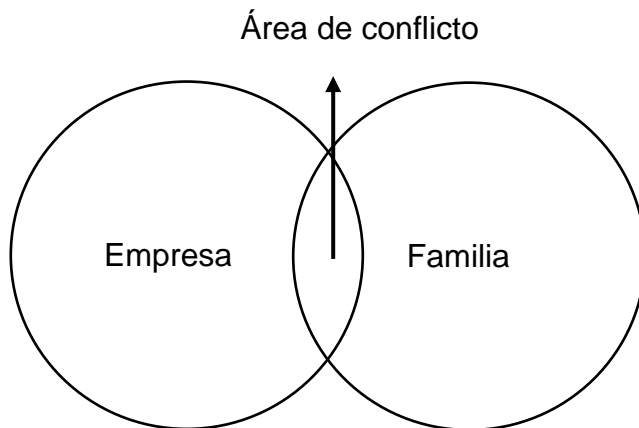


Fuente: Elaboración propia

Al separar ambos sistemas, pero conservando su conexión, se puede llegar a un punto en que el área de traslape sea tan pequeña que casi no sea perceptible, digamos despreciable. Esto implicaría una gran claridad. Ver figura 27.

Figura no. 27

Área de conflicto ideal

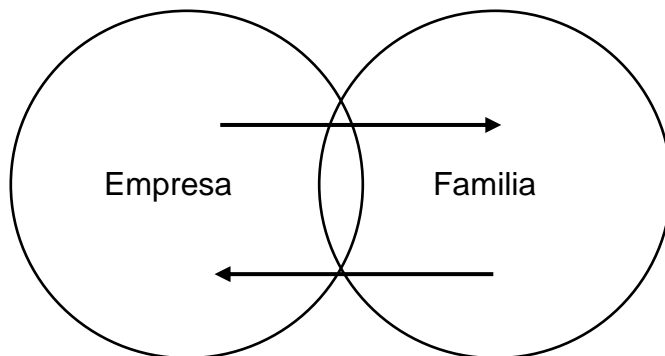


Fuente: Elaboración propia

La necesidad de hacer fluir lo bueno de una dimensión a otra, como el amor de familia hacia empresa. No está peleado uno con otro por lo que sería de gran aporte que fluya de forma horizontal. En conclusión, es posible y a la vez necesario para este tipo de empresas separar y dejar fluir simultáneamente, ver figura no.28.

Figura no. 28

Solución de conflicto



Fuente: Elaboración propia

La falta de una clara delimitación de roles entre estos dos sistemas conduce a comportamientos y decisiones inapropiados, lo que a su vez provoca tensiones y un bajo rendimiento en la organización.

Los siguientes problemas derivan de la confusión entre empresa y familia: Nula claridad del camino de la empresa, confusión entre objetivos empresariales y familiares, roles innecesarios en la empresa, organización inexistente en las jerarquías, demasiados miembros sin actividades en la empresa, compensaciones poco valoradas o excesivamente valoradas considerando la familia y conductas inadecuadas.

2.2 Liderazgo

2.2.1 Antecedentes del liderazgo

El concepto de liderazgo ha estado presente a lo largo de la historia de las sociedades humanas, manifestándose a través de figuras prominentes como emperadores, reyes, guerreros y otros individuos destacados que, gracias a sus logros, dejaron una huella en la historia de la humanidad. Por lo tanto, es esencial explorar la historia para comprender el origen y la evolución del liderazgo.

El liderazgo ha estado presente en la historia desde que las sociedades humanas dejaron de ser nómadas y comenzaron a organizarse en civilizaciones. A medida que las civilizaciones se desarrollaron, se estableció una estructura jerárquica para facilitar la autorregulación y el gobierno tanto de los individuos como de las comunidades. Un ejemplo temprano de esto se encuentra en la civilización sumeria, que floreció en el 50 y 49 a.C., donde los sacerdotes tenían la responsabilidad de administrar los recursos del pueblo. Otro ejemplo destacado son las gigantescas pirámides de Egipto, construidas en el siglo 25 a.C., cuya realización fue posible gracias al liderazgo y conocimiento geométrico de los capataces encargados de la construcción. Estos ejemplos demuestran cómo el liderazgo ha sido una fuerza motriz desde los albores de la civilización.

El liderazgo y los líderes han evolucionado a lo largo del tiempo, mejorando sus enfoques para administrar la sociedad. Como resultado de esta evolución, el liderazgo se ha convertido en un tema de estudio en sí mismo. A continuación, se mencionan algunos de los primeros aportes de sabios y filósofos al estudio del liderazgo, como se describen en (Estrada, 2007):

“Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”

“Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes

militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.”

“En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.”

De acuerdo con los antecedentes, el estudio del liderazgo se centró en la creación de estructuras que permitieran comprender cómo se podría dirigir a la sociedad, así como en el análisis de los líderes destacados a lo largo de la historia mundial.

El liderazgo ha sido considerado por algunos autores como un concepto casi mítico (Cohen, 1974) . A pesar de ser una de las preocupaciones más antiguas de la humanidad (Bass, 1990), también ha sido uno de los temas más esquivos, marginados y debatidos en las últimas décadas (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2005) Por esta razón, el estudio del liderazgo está experimentando un rápido crecimiento en la actualidad, y la investigación en este campo se vuelve cada vez más interdisciplinaria.

(Avolio, 2010) confirma las investigaciones que se han hecho a lo largo de la última década por diferentes expertos en el tema, así como teóricos del *management*³ y estudiosos de la ética y se augura que en las próximas décadas estas investigaciones serán realizadas por expertos de la salud y la neurociencia.

Inicialmente, las investigaciones sobre liderazgo se centraban en una perspectiva individual, analizando principalmente al líder. Sin embargo, en la actualidad, el estudio del liderazgo se ha expandido para incluir no solo al líder, sino también a los seguidores, el entorno, la cultura y el contexto en el que opera. El

³ El término Management traducido al español significa “gestión o administración”, y se define como el proceso que permite que la empresa se adapte a los cambios en la organización **Fuente especificada no válida.**

liderazgo ya no se describe únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y estratégica de naturaleza social (Avolio, 2010).

2.2.2 Definición de liderazgo

“El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011).

“El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia de este el ser percibido como líder por los otros” (Lupano & Castro, 2008).

En consecuencia, los conceptos esenciales para definir el liderazgo se resumen en tres elementos fundamentales:

- **Influencia:** Actos que, ya sea de manera directa o indirecta, provocan un cambio en la conducta o actitud de una persona o un conjunto de individuos.
- **Poder:** La habilidad para aplicar influencia. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), existen cinco fuentes de poder. La primera se relaciona con la capacidad de gratificar a otro individuo por seguir órdenes o directrices (poder de recompensa). La segunda se refiere a la capacidad de sancionar por no cumplir con instrucciones (poder coercitivo). La tercera radica en el reconocimiento por parte de la persona influenciada de la autoridad del que ejerce la influencia (poder legítimo). La cuarta se basa en la creencia de que el influenciador posee habilidades o conocimientos relevantes que el subordinado carece (poder del experto). La quinta se deriva del deseo del individuo influenciado de identificarse con quien ejerce la influencia o de imitarlo (poder de referencia).
- **Autoridad:** Se basa en el reconocimiento de la legitimidad de los intentos de ejercer influencia.

Se destaca la cita de Gómez partiendo de “Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (Gómez, 2008).

2.2.3 Componentes del Liderazgo

De acuerdo con la teoría de Koontz, Donnel, y Wehrich (1987), existen cuatro destrezas con las que un líder cuenta y aplica para sus seguidores donde se destaca la habilidad de hacer buen uso del poder otorgado cumpliendo el fin para el que se asignó de forma responsable ya sea por influencia nata o por el puesto que ejerce, el siguiente es la capacidad de tener en cuenta que los seres humanos se motivan por diversos factores que dependerán del tiempo y contexto en que se encuentren, otra habilidad importante es la de saber cómo inspirar lo cual no es relativamente sencillo pero vital como líder, finalmente se habla de la habilidad para tomar acciones en el momento adecuado que motive a los seguidores de forma oportuna dependiendo el ambiente.

2.2.4 Tipos de liderazgo

Seis enfoques de liderazgo se pueden identificar. Los primeros cuatro promueven la resonancia, mientras que los dos restantes, aunque pueden ser valiosos en situaciones específicas, deben ser manejados con precaución debido a que caen en la categoría de estilos disonantes. Cada uno de estos estilos fomenta la resonancia de manera única, se basa en habilidades específicas y produce efectos diversos en el ambiente. Por lo tanto, es adecuado emplearlos de acuerdo con la situación que se pretende abordar. (Goleman, Mckee, & Boyatzis, 2002).

Los tipos de liderazgo se explican a continuación:

1. **Visionario:** Es el más adecuado para aumentar el buen clima laboral en la empresa, su valor radica cuando se requieren hacer cambios y tomar decisiones a futuro.
2. **Coaching:** Suma al clima laboral ya que involucra a jefes y colaboradores creando un vínculo de participación y buenas relaciones.

3. **Afiliativo:** Es positivo para el clima laboral, tiene como objetivo crear conexiones positivas de motivación para los colaboradores intentando eliminar las asperezas que puedan existir entre ellos.
4. **Democrático:** Toma en cuenta a los colaboradores dentro de la empresa para la toma de decisiones respecto al clima laboral, creando así compromiso en cada uno de ellos.
5. **Timonel:** Propone establecer objetivos que desafíen y motiven a los colaboradores es buena opción, pero si no se maneja adecuado puede afectar al clima laboral.
6. **Autoritario:** Parte de imponer reglas e indicaciones claras a los colaboradores creando una línea de autoridad, se debe tener cuidado al aplicarlo ya que de forma excesiva generará un mal ambiente laboral.

2.2.5 Teorías de Liderazgo

El estudio del liderazgo es un campo amplio y diverso que ha generado varias teorías y enfoques a lo largo del tiempo. A continuación, se describen algunos de los enfoques más destacados:

- a) **Enfoque del Liderazgo con Base en los Rasgos.** De acuerdo a Koontz, Donnel, & Wehrich, (1987), a raíz de la investigación de Ralph M. Stodgill, surge en enfoque de rasgos que tiene que ver con la apariencia física que tiene el líder como la estatura, energía que transmite, el entusiasmo, la adaptabilidad, la confianza y la forma en que administra.
- b) **Teorías Personales-Conductuales.** Cuando se habla de esta teoría se hace hincapié en la conducta que se adquiere para ser un empleado eficaz donde se tonaban rasgos como la productividad del colaborador en la jornada completa, que haga ahorro de costos, no tener quejas y que los empleados estén motivados. De aquí surgen dos tipos de liderazgo donde uno se centra en la persona y otro en el trabajo, intentando tener un equilibrio entre ambos.

Por su parte Fleishman, Stogdill, & Shartle, (2006) iniciaron una teoría que consideraba la relación conductual del líder con sus colaboradores, donde se dice

que el respeto y la confianza por ejemplo hacen cierta consideración en la conducta y mencionan que aún no encuentran indicadores que relacionen esta conducta personal con la eficiencia laboral.

- c) **Teorías Situacionales o de Contingencia.** Se cuentan con varias teorías que relacionan elementos como el trabajo, las actitudes y percepciones de las cuales surgen dos enfoques el primero habla sobre el mejor funcionamiento de los grupos dependiendo del estilo del liderazgo y la situación en que se debe aplicar y el segundo enfoque relaciona la conducta de la tarea y la conducta emocional de la relación que exista con el líder debido al contexto o situación del grupo.

El autor Fiedler (2006) da una guía de tres elementos que pueden ayudar a seleccionar cual es el liderazgo más idóneo dependiendo el caso que se presente:

- **El poder que brinda un puesto.** Se refiere al poder que ejerce dependiendo del puesto que este tenga acompañado de elementos como la experiencia y conocimientos que sus seguidores admiren.
- **Como se conforma la tarea.** Dependerá de la forma en que se den las instrucciones a realizar a los colaboradores, si es sencillo y fácil para el grupo identificarlas será más sencillo seguirlas y desempeñarlas.
- **Conexión entre líder y colaboradores.** Entre mayor relación exista entre ambas partes más fácil será seguir las indicaciones del líder ya que aumenta la confianza y por ende la fidelización.

Se propone un segundo enfoque por Hersey y Blanchard (2006) que habla sobre la conducta que el líder deberá de adaptar considerando a sus seguidores, sin embargo, esto suele no ser homogéneo ya que dentro de un mismo grupo de colaboradores existen diferentes conductas que podrían ir del extremo a extremo.

Los autores Hersey & Blanchard, (2006) utilizaron los estudios de la Universidad de Ohio para proponer cuatro estilos que los jefes pueden aplicar: el comunicador que como líder informa a sus seguidores tal cual como se deben hacer las cosas, el vendedor que como líder guía de forma clara y apoya a los

colaboradores, el participativo se involucra y comparte las decisiones para mejores resultados y el delegante quien da pocas o mínimas instrucciones delegando lo que hay que hacer.

En consecuencia, según este enfoque, la efectividad del líder se determinará por su habilidad para ajustar sus enfoques de liderazgo, capacitación, apoyo y delegación de responsabilidades de manera que se adecuen a los niveles de madurez de sus seguidores.

Para concluir, es relevante destacar que todas estas teorías poseen un valor significativo y han enriquecido la investigación en el transcurso de los años. Cada una de ellas presenta un enfoque particular, así como implicaciones específicas en lo que respecta al reclutamiento y la formación de líderes.

2.2.6 Diversidad generacional

Cuando se aborda el tema de la diversidad generacional en las empresas, se pueden aplicar diversas teorías que ayudan a comprender que dentro de las organizaciones coexisten al menos cuatro generaciones. Estas generaciones exhiben patrones de comportamiento distintos, particularmente notorios cuando se comparan los jóvenes actuales con sus predecesores (Salgado, 2009). A medida que los miembros mayores de la fuerza laboral se retiran y se jubilan, los jóvenes entran al mundo laboral. Esto crea una dinámica en la que coexisten generaciones con diferentes antecedentes educativos, valores y estilos de vida, lo que marca una diferencia significativa en comparación con épocas anteriores de la historia. Esta diversidad generacional puede dar lugar a conflictos si no se gestiona adecuadamente en el entorno empresarial.

Por esta razón la diversidad en las generaciones se ve de forma tangible en las empresas desde las propuestas de creatividad, innovación y propuestas sostenibles a nivel global.

La diversidad del capital humano es esencial para adquirir el talento necesario y establecer la excelencia como un objetivo constante y alcanzable (Lopez, 2010). La diversidad generacional se define como la implementación de

medidas que buscan equilibrar los distintos grupos de edad dentro de una organización. Esto asegura la diversidad cultural, la variedad de perspectivas, la cohesión interna, la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de las contribuciones de cada generación.

También se puede describir como la coexistencia en un mismo entorno de individuos de diversas edades y habilidades, así como la convergencia simultánea de diferentes etapas de desarrollo tecnológico. El concepto de diversidad, que implica aceptar y respetar las individualidades, abarca a personas de distintas edades, géneros, orígenes étnicos y procedencias. Estas personas presentan variadas actitudes, comportamientos, expectativas, hábitos y motivaciones, además de poseer valores, ideas, aptitudes, enfoques y formas de interactuar diferentes.

La gestión de esta diversidad tiene como objetivo fomentar avances e innovaciones con respecto a etapas anteriores y aprovechar al máximo el potencial de cada individuo.

2.2.7 Tipos de generaciones

En la actualidad, no existe una definición única para la nomenclatura de las generaciones ni para los intervalos de años que abarcan cada una. Las diferencias significativas se deben al enfoque específico de la investigación. Muchos autores optan por utilizar denominaciones que sean ampliamente reconocibles por el público en general, lo que facilita su identificación. Por lo tanto, a lo largo de la literatura, en general se distinguen claramente entre cuatro o cinco generaciones, dependiendo de la preferencia del autor.

Cuando en las organizaciones se presenta diversidad generacional y se requiere interactuar con personas de diferentes edades en todos los niveles jerárquicos, es esencial tener en cuenta que la dinámica no se limita únicamente a las diferencias de personalidad. También implica considerar las actitudes, ideas y costumbres que están influenciadas por las características propias de cada generación.

Estas diferencias generacionales se han desarrollado a lo largo del tiempo en respuesta a circunstancias históricas y geográficas específicas. Por lo tanto, es importante reconocer y comprender cómo estas circunstancias han moldeado las perspectivas y comportamientos de cada generación. Esto puede ayudar a facilitar una comunicación efectiva y una colaboración productiva en un entorno laboral diverso en términos generacionales.

A continuación, se presentan las generaciones con que se cuentan actualmente y algunas características que representan cada generación:

- **Generación Silenciosa (1920-1943) 100 - 77 años:** Son personas que vivieron la segunda Guerra Mundial durante su infancia, su contexto lo obligó a ser muy cauteloso y arriesgar poco, pasaron por crisis económicas, tuvieron muchas oportunidades de crecimiento en las empresas que se crearon en la época de sus padres, les gusta la seguridad, la tradición, lo establecido, lo patrimonial y lo confiable
- **Generación Babyboomer (1944 y 1968) 76 – 52 años:** Les gusta la calidad, la imagen, lo patrimonial, lo estético y lo durable y la nostalgia, vivieron etapas de muchos cambios, crearon nuevas empresas derivado de estos cambios, pasaron por muchos movimientos, se dice que crearon el mundo que conocemos hoy en día, son muy orgullosos de sus logros.
- **Generación X (1969 y 1985) 51- 35 años:** Les gusta comparar, beneficios, compra por precio, más por menos, rendimiento de compra, moda y nostalgia, les tocó un mundo moldeado por los babyboomers, contaron con muchas oportunidades de desarrollo laboral, se enfocaron mucho en las finanzas, hubo disminución del emprendimiento, les gusta tener todo esquematizado y organizado.

- **Generación Millennial (1986-1997) 34 - 23 años:** Les gusta lo nuevo, las tendencias, lo sustentable, lo local, las causas sociales, las experiencias únicas y no son tan patrimonialistas, el mundo volvió a cambiar mucho debido a las crisis, fracasos económicos y nuevos modelos, se redujeron las oportunidades laborales, la preocupación por el medio ambiente creció, el emprendimiento se volvió fundamental y están muy acostumbrados al cambio.
- **Generación Z (1998 y 2008) 22 - 10 años:** Les gusta seguir tendencias, los beneficios, el rendimiento de compra, lo digital, la personalización, el mundo no deja de cambiar y lo hace muy rápido, la tecnología es fundamental en sus vidas, menos oportunidades laborales, la personalización es fundamental, son más estructurados que los millennials y menos emprendedores.
- **Generación Alpha (2009-actual):** Se comportarán muy similar a los millennials, pero con una mayor preferencia por lo digital y lo sustentable, el mundo que vivirán ya no se parecerá lo que había antes, son nativos digitales, el mundo laboral es una incógnita 7 de cada 10 niños trabajarán en algo que aún no existe, el conocimiento está al alcance de un clic, es una generación aún poco explorada.

2.2.8 Sucesión generacional

En la actualidad, muchas empresas han logrado perdurar gracias a la exitosa implementación de la sucesión generacional, un proceso estratégico que implica la transferencia de la propiedad y la gestión de la empresa a los miembros de la familia en la próxima generación.

La sucesión, en este contexto, se refiere a la transferencia, ya sea durante la vida del fundador o en un momento posterior, del control sobre los activos y la dirección de la empresa a la siguiente generación. De acuerdo al Diccionario de la

Real Academia Española 22ª edición 2001, la sucesión la define como un «conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero legatario».

El propósito fundamental de la sucesión es transferir tanto la gestión como la propiedad de la empresa a la siguiente generación. En el contexto de las empresas familiares, el proceso de sucesión se considera uno de los desafíos más significativos, ya que muchas de estas empresas enfrentan dificultades en la transición durante etapas de crecimiento y continuidad. Es importante notar que algunas veces, lo que se etiqueta como "problemas de sucesión" puede enmascarar cuestiones más amplias, como la madurez del mercado, el envejecimiento de la organización, la reestructuración de los propietarios y conflictos internos, entre otros factores.

En esta etapa organizacional, es esencial llevar a cabo un análisis exhaustivo de las necesidades y una planificación efectiva para la formación de los miembros de la empresa, tanto aquellos que tienen un rol directivo y son parte de la familia, como los que no tienen vínculos familiares con la organización. Esto cobra aún más relevancia cuando la empresa alcanza un tamaño considerable. En este contexto, se considera que el proceso de profesionalización del negocio evoluciona a través de tres fases clave: La creación de los sucesores, la identificación y capacitación de directivos no familiares y el mejor manejo de superponer a la empresa y a la familia.

El proceso de sucesión demanda prudencia para evaluar la situación tal como es, veracidad para evitar autoengañarse y engañar a otros, y valentía para abordar las acciones necesarias, incluso si conllevan posibles consecuencias dolorosas. En realidad, uno de los dilemas más significativos para el predecesor es la selección del sucesor entre sus propios hijos. El deseo de ser imparcial se combina con la necesidad de mantener una objetividad clara en este proceso.

En todos los estudios relacionados con las empresas familiares, uno de los temas centrales e ineludibles es la preocupación por asegurar su continuidad. Por esta razón, la sucesión se presenta como un desafío fundamental para este tipo de organizaciones. Es bastante común que, en muchos casos, la sucesión no se

planifique con anticipación y que los sucesores no se elijan con el debido tiempo y cuidado.

Otra característica distintiva en estas empresas es su cultura, que se refiere a los valores y creencias arraigados en la familia que, en su mayoría, lidera y controla la empresa en cuestión. Esta cultura familiar definirá el modus operandi interno que adoptará la organización.

La inclinación hacia la continuidad a lo largo de las generaciones plantea uno de los desafíos más significativos que se han abordado a lo largo del tiempo: la sucesión. A pesar de tener una visión a largo plazo, muchas empresas enfrentan dificultades para superar el proceso de transición generacional.

A manera de resumen las empresas que son familiares se van a distinguir en la sucesión por: Llevar a cabo el traspaso de la empresa por varias generaciones, el capital y administración se centran en la familia y respecto a la firma y toma de decisiones está implicada solo la familia. La transferencia del negocio a través de las distintas generaciones.

Actualmente después de años de experiencia como sociedad ya se cuentan con mecanismos, herramientas, teorías y formas de llevar a cabo el traspaso de generaciones de una forma más eficiente, incluyendo de mejor forma a los colaboradores, así como a toda la familia involucrada en el tema, al hacerlo con estas bases se puede garantizar que el éxito de la empresa continúe.

Todo esto debido a que cuando se habla de relevo generacional lo indispensable es no perder de vista el objetivo que es la continuidad de la empresa en manos de otro familiar sin que esta empresa pierda cliente, producción y reputación en el mercado.

Cuando no se cuenta con una sucesión generacional planeada se generan conflictos de diversos tipos, ya que se imposibilita a los involucrados estar al tanto

de la decisión, al no usar protocolos el traspaso incurre al riesgo de que se pierda la empresa, al no existir adaptación y buenas prácticas.

En el proceso del relevo generacional, la generación que deja el cargo suele acudir con sus consejeros de confianza que pueden ser trabajadores de la empresa e incluso mismos familiares, estos suelen dar las mejores recomendaciones sin embargo en ocasiones se puede ver viciado o sesgado su consejo ya que el resultado de esa decisión los puede afectar positivo o negativamente, este proceso suele ser complejo y se necesita de todo un plan coordinado con herramientas que faciliten esto.

Este proceso debe ser transparente y justo incluso si se somete a votación las opiniones sean tomadas en cuenta, por otro lado, si la sucesión se lleva a cabo por obligación legal debido a alguna petición, se recomienda que se trabaje desde antes con valores que sustenten esta imposición con el fin de que no haya descontentos.

De la recopilación de varios autores y material teórico se puede permitir una lista de sugerencias y pasos a tomar en cuenta durante el relevo generacional:

1. La primera regla de oro es planear este proceso, con el mayor tiempo de anticipación posible, armando una agenda de gestión específica. Dado que es un proceso que lleva varios años se sugiere planear este proceso desde el nacimiento de los hijos.
2. De vital importancia el flujo de comunicación dentro de Buena comunicación horizontal y vertical dentro de la misma familia y con los colaboradores de la empresa, esto puede ser con reuniones cada cierto tiempo.
3. Corroborar exhaustivamente que los candidatos a ser sucesores cuenten con el conocimiento, habilidades y confianza para hacerse cargo del puesto, con esto se garantiza que quien sea seleccionado cumpla con las expectativas.

4. Finalmente es importante que los candidatos tengan la intención de llegar a ser sucesores ya que de esta forma ellos mismos se arraigaran del compromiso que implica ser el heredero de la empresa, adicional el debe estar consciente de la planificación, disposición mutua y beneficios posibles en la empresa.

Para finalizar este apartado es importante resaltar la importancia que implica transferir el poder de generación en generación, debido a que esto puede llevar a la empresa al éxito o al fracaso, no perdiendo de vista que lo que se busca es seguir con la empresa familiar.

2.3 PYMES

La PYMES en la actualidad son parte fundamental de la economía de un país, debido a que representan un porcentaje alto de empresas y generan economía a nivel local apoyando el crecimiento de la sociedad, por tal motivo es importante explicar su importancia y desarrollo.

Para entender este concepto se empezará por explicar sus siglas: PYME, las cuales se refieren al entorno de las pequeñas y medianas empresas (Flores, La logística como ventaja competitiva en las PYMES de servicio en México , 2020). A esta definición es necesario complementarla haciendo referencia que la clasificación completa contempla a las PYMES.

Es importante tener en cuenta que la clasificación de las empresas familiares en términos de su tamaño puede variar según los criterios utilizados en cada país. Algunos países consideran factores como cuantos colaboradores tiene la empresa y los resultados de ventas en libros, como señalan Almanza, Calderón y Vargas, (2019).

2.3.1 Clasificación de las PYMES

Existen diferentes criterios para clasificar a las empresas algunos de los más confiables son los de organismos económicos oficiales o institutos. En contra de las clasificaciones hechas por académicos en las cuales se hace difícil estandarizar una sola forma de clasificarlas.

De acuerdo con el empleo, ingreso y producción se pueden clasificar las PYMES, adicional siempre se toma en cuenta el empleo, ingresos y activos Hernández (2001).

La Secretaría de Economía (2010) define a las PYMES como entidades independientes que se establecen con el propósito de obtener rentabilidad y desempeñar funciones propias de la empresa desde la transformación de la materia prima a la venta del producto final.

Las PYMES tienen amplia diversidad en sus áreas principales en comparación con las grandes empresas, así como en recursos y relaciones con otros del mismo sector (CEPAL, 2019).

El concepto de PYMES hace referencia al número de colaboradores y cambia de acuerdo con cada país (Romero, 2006). La clasificación más extensa es la que abarca de diez a doscientos cincuenta colaboradores, como las micro que cuentan con el mínimo y medianas al máximo.

El INEGI clasifica a las PYMES de acuerdo con la cantidad de trabajadores, arrojando las siguientes clasificaciones:

Tomado del comunicado de prensa núm. 285/20, se ratifica que para llevar a cabo los censos el INEGI contabiliza a las personas que conforman una empresa quedando que las microempresas tienen de 0 a 10, las pequeñas entre 11 y 50, medianas entre 51 y 250, grandes más de 250 personas (INEGI, 2020).

El Diario oficial de la federación en 2019, presenta la siguiente clasificación de las PYMES de acuerdo al sector ya sea industria, comercial o de servicios ver tabla no.9

Tabla no. 9
Conformación PYMES

	Sector industrial	Sector comercio	Sector servicios
Microempresa	0-10 personas	0-10 personas	0-10 personas
Pequeña	11-50 personas	11-30 personas	11-50 personas
Mediana	51-250 personas	31-100 personas	51-100 personas

Fuente: (Diario oficial de la federación, 2019).

Como resultados del (INEGI, 2020) se resalta que el 95% de todas las empresas en el país son de tamaño micro, 4% son pequeñas y .8% de tamaño mediana.

2.3.2 Importancia de las PYMES

Al inicio que empezaron a aparecer las primeras PYMES no fueron vistas con buenos ojos, esto debido a que se creía que era una forma de atrasar el progreso, pero al paso del tiempo se dieron cuenta de la importancia y fuerza que implica para la economía de un país, así como la creación de empleos (Romero, 2006).

Las PYMES forman las bases de un país desde su economía. Son generadoras de empleo y fuentes de producción, sostienen la demanda de cada país y proveen de crecimiento a la sociedad (Carranco, 2017).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2009), las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) son de gran relevancia en Latinoamérica, ya que contribuyen al crecimiento de las comunidades generando empleo y reactivando la economía. Estas empresas son un factor esencial en la estructura empresarial de la región. En países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se estima que las PYMES aportan aproximadamente el 60% de la producción.

Las PYMES en América Latina se caracterizan por generar una gran cantidad de empleos, pero su contribución a la producción es relativamente baja. Esto se debe a la diversificación de su estructura productiva, su enfoque en la producción de bienes de valor reducido y su limitada capacidad para exportar. (Larios, 2016).

Según los autores Dini y Stumpo (2018), las PYMES en Latinoamérica se caracterizan por su diversidad. Muchas de ellas surgen como resultado de la necesidad de autoempleo y suelen operar en la economía informal. Sin embargo, también existen PYMES a gran escala que se destacan por ser generadoras de empleo, tener volúmenes de ventas significativos y contar con una buena administración que incluye eficiencia y liderazgo. Es importante destacar que las PYMES en la región pueden presentar diferentes realidades y condiciones dependiendo del contexto específico en el que se encuentren.

Respecto a la economía en crecimiento de una sociedad y la oferta de empleos, son las PYMES quienes contribuyen en gran mayoría en comparación de

las grandes empresas (González, PYMES Mexicanas, incubadoras del desarrollo y crecimiento económico del México actual, 2011). Estas empresas son cruciales para fortalecer el sector empresarial, generar empleos y mover al mercado, lo cual para México es un apoyo para reducir las brechas de desempleo (Treguear, 2020).

Estas empresas deben hacer uso de la innovación constantemente ya que esta puede ser un arma para no debilitarse ante las amenazas de la competencia por el número tan alto de empresas nuevas en ese sector. Es de vital importancia hacer uso de herramientas estratégicas en todas las áreas de estas empresas con el fin de ir un paso adelante. (Rodríguez & Fong, 2007).

Las PYMES cuentan con muy poca especialización e incluso algunas con nula, respecto a la forma de administrarlas, ya que normalmente la dirección es llevada por la persona de la idea del negocio sin ayuda de nadie más y con pocos conocimientos, ni estudios previos para realizar estas funciones.

Este sector de empresas se clasifica en: comercio, servicios e industriales, que apoyan a fortalecer la economía de cada país (Yance, Solís, Burgos, & Hermida, 2017). En el caso de México de acuerdo con el INEGI las PYMES no tienen conocimientos en materia administrativa, dando un porcentaje de que solo el 15% pone importancia en brindar capacitación a sus colaboradores, el 14% lo llevan a la acción y aplican actividades para mejorar, también se sabe que el 65% no llevan a cabo la aplicación de indicadores de desempeño y que solo el 3% ejecutan un sistema contable para el registro de sus ingresos y egresos para la toma de decisiones financieras (INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020).

2.3.3 Ventajas y Desventajas de las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas son tan importantes para la economía de un país que es de vital importancia para su conservación la capacitación en temas estratégicos, con el fin de absorber la demanda y mejorar su desempeño, cuyo objetivo es disminuir costos y generar más ganancias, logrando incrementar los empleos y la economía de un tejido social (Yance, Solís, Burgos, & Hermida, 2017).

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen ventajas competitivas significativas. Su tamaño les permite adaptarse ágilmente a los cambios en el entorno empresarial y les facilita la integración como eslabón en cadenas de producción. Además, son eficientes proveedores de bienes intermedios o finales y de servicios en esquemas de subcontratación, tanto a nivel nacional como internacional. Esto contribuye al crecimiento de empresas más grandes a nivel nacional.

Para (Flores, 2020) tener una PYME puede ser de gran ayuda para emprender, adquirir esta característica puede traer consigo elementos favorables y elementos no favorables:

Elementos favorables: Son una fuente principal generadora de empleos locales, existe buena relación entre los colaboradores debido al tamaño, cuando se presentan problemas es más fácil resolverlos, apoyan la mejora de la localidad donde se desarrollan, atraen turismo local y una forma activa en la población.

Elementos no favorables: Suelen tener espacios sin actividad por ventas lo que hace desequilibrada su economía, no existe presencia a nivel internacional para competir, competencia por precios, tienen productos “*comodities*”⁴ dependiendo así de otros, sus productos suelen no tener un diferenciador de innovación.

Por otro lado estas empresas también tienen características similares en el caso de América Latina donde destacan que son originadas por la familia y constituidas de este modo, su expansión se da cuando reciben utilidades y se reinvierten, cuando se inician el capital es propio, de amigos y familia, el administrador suele ser el mismo dueño, sus ventas inician de manera local y el tamaño depende del giro al que se dediquen (González, 2011).

⁴ Commodity es un término que generalmente se refiere a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos **Fuente especificada no válida..**

Este sector de empresas en México suele combinar los intereses de la empresa con los intereses familiares lo cual trae consigo problemas y dificultades que impiden su maduración, pudiendo traer consecuencias como lo son la desaparición de estas.

Es importante que estas empresas tomen acciones en aplicar herramientas que les permitan medirse con el mercado, ver el lugar en el que se encuentran, analizar a la competencia y generar objetivos que incluyan la innovación, aunque esta suele ser complicada por el difícil acceso a la tecnología, es importante que no lo dejen a un lado y desarrollen alternativas (Rodríguez & Fong, 2007).

Para las empresas grandes, las PYMES no representan una amenaza aun cuando son un pilar de la economía y su crecimiento es grande, por lo que estas pueden considerar que les traerán problemas y deciden atacar para disminuir su participación en el mercado, lo cual para las PYMES es un factor que desmotiva y un reto a superar.

Las empresas de menor tamaño, como las PYMES, tienden a tener operaciones menos complejas debido a su menor número de empleados. Esto les permite evitar ciertos procesos y permisos que requieren más tiempo en grandes empresas. Además, al tener costos fijos mínimos, como salarios, disfrutan de ventajas como la flexibilidad y la capacidad de crecimiento y expansión más rápidos en comparación con las empresas más grandes (González, PYMES Mexicanas, incubadoras del desarrollo y crecimiento económico del México actual, 2011).

Desde la parte económica las PYMES enfrentan dificultades debido a que gestionan y administran con conocimientos empíricos, no tienen acceso a capacitaciones que les actualicen en temas de innovación, aunado a ello cada vez aumentan las regulaciones y leyes sobre impuestos, la delincuencia y corrupción son otros factores que desaniman a los dueños de estas empresas (Vera, Maldonado, & Macías, 2020).

El financiamiento es una buena opción para mantenerse cuando las ventas bajan o la temporada no es regular sin embargo por el tamaño de las PYMES los

bancos e instituciones no los otorgan con facilidad poniendo obstáculos y una serie larga de requisitos que normalmente no pueden cumplir, por lo que reinvertir es su fuente principal de financiamiento ocasionando así limitar el crecimiento y expansión para tenerlas en un periodo de solo mantenerse presentes en el mercado (González, PYMES Mexicanas, incubadoras del desarrollo y crecimiento económico del México actual, 2011).

El autor Zeballos (2003) propone que las PYMES tienen problemas en cada una de las áreas vitales y funcionales de la empresa empezando por las finanzas pasando por recursos humanos y llegando incluso hasta la tecnología, enseguida se enlistan de forma resumida las dificultades que generan problemas en la PYMES:

- No contar con un organigrama claro que delimite las funciones y responsabilidades, lo que ocasiona que la línea de mando y autoridad sea invisible.
- Desatender la capacitación del personal, cambio constante de trabajadores y falta de programas de seguridad e higiene.
- Inexistencia de estrategias en mercadotecnia, poco interés en conocer más sobre su oferta de valor y como ofrecer su producto a las exigencias del cliente.
- No contar con lineamientos desde la planeación en el área de producción, falta de sistemas de calidad, mermas a la hora de producir y condiciones con poca tecnología.
- Inexistencia de tecnología y tecnología antigua.
- Falta de controles contables, falta de registros de entradas y salidas tanto de mercancía como de dinero, precios que no alcanzan para que la utilidad cubra los gastos de la empresa.
- Sin conocimiento de análisis sobre los estados financieros, inversiones y créditos para la empresa.
- Desconocen las obligaciones fiscales que deben cumplir, además de regulaciones y leyes fiscales (Palomo, 2005).

Ante la necesidad de atender las problemáticas González (2011) sugiere que las PYMES hagan uso de dos caminos para aligerar los problemas económicos que incluyen: El sector privado que corresponde a los bancos e instituciones financieras como cajas de ahorro y; El sector público donde se incluyen instituciones de apoyo para incentivar la formación de las PYMES en el país.

El contexto en que se desarrollan estas empresas es complicado y desfavorecen su desarrollo tales como el no tener acceso a la tecnología, capacitación constante de sus colaboradores e incluso de los mismos directivos, deficiencia administrativa, entre otras, sin embargo, es cierto que muchas de estas se comparten de igual forma con las empresas grandes (Zevallos, 2003).

La diferencia que tienen las PYMES si se comparan con las grandes empresas se ve claramente en los volúmenes de producción y ventas, los acabados del producto final, falta de expertos en sus giros, poca comunicación circular, trabajadores poco capacitados (Hernández, 2001).

Las PYMES inteligentes con visión de crecimiento a futuro, se plantean objetivos muy claros para lograr su consolidación, implementando estrategias en las áreas clave de la empresa, poniendo en marcha un plan estratégico que haga más con los menos recursos existentes, para hacer frente a los retos que el contexto les presenta (Molina, López, & Contreras, 2014).

Como se puede observar en la teoría anterior, las PYMES son fuente base para la economía de cualquier país, en México representan un alto porcentaje de participación, sin embargo, este sector se enfrenta a problemáticas y retos debido a la falta de capacitación y visión a futuro, por lo cual es importante poner énfasis y apoyo desde todos los sectores con el fin de lograr su permanencia.

CAPÍTULO III

MARCO

METODOLÓGICO

MARCO METODOLÓGICO

A partir de esta sección se presenta el último capítulo cuyo objetivo principal fue el diseñar una metodología de investigación propia y específica para asegurar el logro del objetivo y la comprobación de las hipótesis.

El diseñar una metodología de investigación consiste en un conjunto de técnicas y métodos que el investigador selecciona de acuerdo con el tipo de investigación y enfoque de su proyecto para llevarlo a cabo, este proceso debe estar sujeto a la sistematización del método científico.

Así mismo los pasos para llegar a la investigación de investigación se expresa de forma general con las siguientes acciones que ya fueron mencionadas en la parte inicial de este trabajo en el apartado de introducción: Planteamiento del problema, preguntas generales y específicas de investigación, justificación, objetivo general y específicos, hipótesis general y específicas, variables y su operacionalización.

3.1 Variables

Las variables en un estudio de investigación son aquellas cuya finalidad es de medirlas, recolectando información o datos que permitan responder a las preguntas de investigación, su selección es esencial en los proyectos de investigación (Villasis & Miranda, 2016). Por lo tanto, una variable representa un atributo medible, y que se utiliza para referirse a cualquier tipo de relación de causa y efecto.

En seguida, se presentan las variables dependientes e independientes que se desarrollan en la investigación.

Variables independientes:

1. Liderazgo generacional
2. Comportamiento

Variable dependiente

1. Empresa familiar

3.2 Modelos para el constructo y la operacionalización de las variables

En este apartado es importante mencionar que los modelos y su manejo son factores clave en contextos de investigación científica por lo tanto un modelo se puede definir como hacer tangible el objetivo en las cuales se pueden representar diversas entidades tales como; objetos, ideas, sistemas y procesos, considerándose que un modelo científico es pues un puente para conectar una teoría científica con un fenómeno.

Dentro de este apartado metodológico se procedió a hacer una exploración de fuentes documentales escritas por medio de revistas científicas en relación al área económico-administrativa y en específico con los temas de liderazgo y liderazgo generacional con la intención de tener una base sólida y confiable de manera conceptual sobre cómo medir la variable independiente (Liderazgo generacional).

Se muestran y explican a continuación los tres modelos más significativos para la presente investigación: 1. Modelo de liderazgo generacional, 2. Modelo de liderazgo organizacional generacional y 3. Modelo multi-escalar de liderazgo organizacional, ver tabla no.10

Tabla no.10
Resumen de los tres modelos de liderazgo

Variables /Autor	Cahuancama, Montero y Vargas (2017)	Santoro (2006)	Duro (1993)
Liderazgo generacional	X		
Comportamiento	X		
Cultura organizacional		X	
Liderazgo organizacional generacional		X	
Estructura			X
Función			X
Resultado			X
Control			X

Fuente: Elaboración propia en base al marco metodológico

Modelo 1. Liderazgo generacional

Este modelo lo presentan los autores Cahuancama, Montero y Vargas (2017) en la investigación denominada “Liderazgo generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores de la empresa Macro abastecimiento S.A. rubro retail” en el año 2017, cuyo objetivo es dar a conocer como genera un impacto el liderazgo generacional en el comportamiento de los trabajadores de talleres de yeso así como informar sobre las características, motivaciones y valores que impulsan el comportamiento del colaborador en la empresa Macro abastecimiento S.A. del rubro retail en Lima.

Con este modelo se pretende conocer el impacto del liderazgo generacional en el comportamiento de los colaboradores; de aquí se desprende la primera variable Liderazgo Generacional y la segunda variable Comportamiento, para que estas variables tengan un contenido susceptible de medirlas.

Para la variable de Liderazgo Generacional, se definió operacionalmente como “Características del sujeto que impacta positivamente en el comportamiento del colaborador para alcanzar los objetivos” tanto que el comportamiento se ve en las competencias del líder. En ese sentido se eligieron cuatro indicadores: Comunicación, Experiencia de Liderazgo, estilo de liderazgo y relación líder–colaborador.

Para la variable Comportamiento, la definición que se dio desde la operacionalización es “Conjunto de conductas que manifiestan su motivación y compromiso con la organización”, entonces el conjunto de acciones visibles respecto a los indicadores de la rotación y satisfacción laboral. Es importante enfatizar que esta variable resulta de la influencia de la práctica del liderazgo.

Modelo 2. Liderazgo organizacional generacional

El siguiente modelo fue propuesto por Santoro (2006) respecto a la investigación que lleva por título “El liderazgo generacional de las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización” realizada en el año 2006 con el

objetivo de verificar el liderazgo que predomina en las PYMES familiares localizadas en el área metropolitana de Caracas y cómo afecta la cultura organizacional.

Bajo esta línea se desprenden las variables “Cultura Organizacional” y “Liderazgo organizacional generacional” con el fin de medir y lograr el objetivo.

Respecto a la variable “Cultura organizacional” se puede definir de manera operativa como el conjunto de creencias, valores y costumbres que son compartidos dentro de una organización y que se manifiestan a través del comportamiento de todos sus miembros que trabajan tanto dentro de la organización como en su entorno. En esta variable se encuentran los indicadores: Información personal, información laboral, nivel generacional, valores del fundador y la familia empresaria dentro de la organización e información organizacional.

En cuanto a la variable "liderazgo generacional-organizacional" se puede definir operacionalmente como las características individuales de un líder que tienen un impacto en el comportamiento de los empleados, con el fin de lograr los objetivos establecidos dentro de la organización. Dicha variable incluye los indicadores de: Identificación del líder organizacional, poder-influencia del líder organizacional (estilos de liderazgo) y relaciones líderes-seguidores.

Modelo 3. Multi-escalar de liderazgo organizacional

El tercer modelo es creado por Duro (1993) derivado del artículo “Cuestionario Multi-escalar de Liderazgo Organizacional (CMLO)”, que se creó para evaluar y medir a los líderes respecto a las percepciones de sus empleados. Se compone de cuatro variables: Estructura, función, resultados y control.

Como resultado el instrumento genera puntos a nivel global, creando perfiles por cada líder, respecto a la información de su eficiencia, metas y consumidores para encontrar si existieran conflictos entre líder y equipo.

La operacionalización de sus variables define a la estructura se puede definir como el conjunto de funciones y relaciones que establecen de manera formal las responsabilidades que cada unidad debe desempeñar y la forma en que se

comunica entre sí cada unidad dentro de la organización (Strategor, 1995). La función está dada por las condiciones funcionales de la estructura organizacional, recordando que su función es establecer una organización en una empresa implica definir la estructura que guía su funcionamiento interno. Esto incluye la especificación de todos los procesos, la creación de organigramas que representen la jerarquía y las relaciones entre los departamentos, así como la descripción de las funciones que cada departamento y sus miembros desempeñan dentro de la organización. En resumen, se trata de establecer un marco que define cómo opera y se estructura la empresa (Universia , 2021).

La variable resultados introduce una novedad en el modelo, que habla sobre los evaluadores respecto a la eficacia "interna" y "externa" del líder, así como la variable control que está diseñado para identificar inclinaciones con intensidad o sin intensidad sobre el "compañerismo" u otras razones.

3.3 Propuesta de Modelo de liderazgo generacional en empresas familiares (MLGEF)

Después de haber realizado una investigación documental sobre los modelos de liderazgo generacional más representativos, en el cual en párrafos anteriores se explicaron los siguientes: Modelo 1. Liderazgo generacional, Modelo 2. Liderazgo organizacional generacional y Modelo 3. Multi-escalar de liderazgo organizacional, se procedió a realizar la propuesta de modelo MLGEF el cual sirvió específicamente para medir la problemática en la presente investigación.

Cabe mencionar que se tomaron ítems significativos del modelo liderazgo generacional de los autores Cahuancama, Montero y Vargas (2017) que sirvieron para la parte cuantitativa de la investigación y poder lograr la correlación entre las variables. En cuanto a la parte cualitativa de escogieron algunas preguntas significativas del modelo liderazgo organizacional generacional del autor (Santoro, 2006).

De lo anteriormente mencionado se logra construir la propuesta del modelo de liderazgo generacional en empresas familiares (MLGEF) el cual está conformado

por dos variables independientes: Liderazgo generacional y comportamiento, así como por la variable dependiente: Empresa familiar. A continuación, se explican sus variables:

1. Variables independientes:

- a) **Liderazgo generacional:** Se refieren a las características personales que tienen un impacto positivo en el comportamiento de los colaboradores y que contribuyen a lograr los objetivos. Estas competencias se manifiestan a través de los comportamientos y acciones del líder en el entorno de trabajo. En otras palabras, son las habilidades y cualidades específicas que un líder de una generación posee y que influyen de manera beneficiosa en el desempeño y la motivación de su equipo. (Cahuancama, Montero , & Vargas, 2017)
- b) **Comportamiento:** Conjunto de conductas y comportamientos que se producen entre las personas y los grupos, y que reflejan su motivación y compromiso con la organización, se puede describir como la manifestación de la cultura y el clima organizacional. Estas conductas pueden incluir la colaboración, el trabajo en equipo, la dedicación, la comunicación efectiva y otras acciones que indican el grado de involucramiento y compromiso de los empleados con la empresa. (Cahuancama, Montero , & Vargas, 2017).

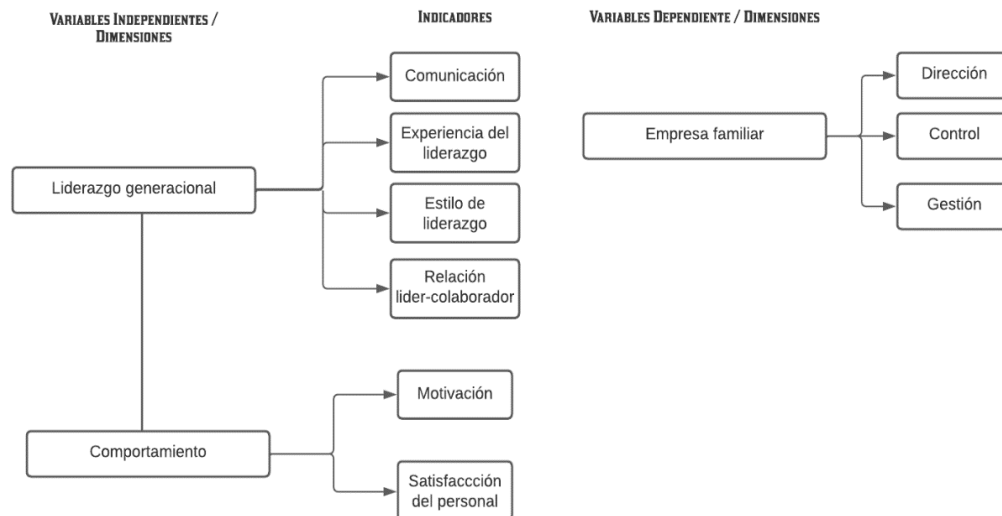
2. Variable dependiente:

- a) **Empresa familiar:** La continuidad generacional en una Empresa Familiar es un objetivo estratégico que se basa en el deseo compartido de los fundadores de la empresa y sus sucesores de mantener la propiedad, el control y la gestión de la empresa dentro de la familia, transfiriendo estos roles de una generación a la siguiente. Esto implica que los miembros de la familia asuman la responsabilidad de liderar y gestionar la empresa en el futuro, asegurando así su continuidad a lo largo de las generaciones. (SP Asesores, 2022).

Lo anterior se puede apreciar en la figura no.29 Modelo de liderazgo generacional en empresas familiares (MLGEF).

Figura no.29

Modelo de liderazgo generacional en empresas familiares (MLGEF)



Fuente: Elaboración propia en base a la revisión documental de modelos.

3.4 Constructo

Desde la psicología el concepto "Constructo" se utiliza para hacer referencia a algo que no se puede observar, pero que es construido literalmente por la persona que investiga con el objetivo de explicar las regularidades que se observan en la conducta. Para las preguntas sobre el instrumento reflejan algo con significancia respecto a las personas eso es la validez de constructo (Corral, 2009).

Variable independiente: Liderazgo generacional
Definición teórica: Características personales de un individuo que tienen un efecto positivo en el comportamiento de sus colaboradores, lo que facilita el logro de los objetivos organizacionales. Estas competencias se manifiestan en los comportamientos y acciones del líder en su interacción con el equipo de trabajo. (Cahuancama, Montero , & Vargas, 2017) .

Definición operacional: Está determinada por; comunicación, experiencia del liderazgo, estilo de liderazgo y relación líder-colaborador.

Dimensión/Variable	Indicador	Ítem	Unidad de medición
Liderazgo generacional	Comunicación	<p>1. Te comunicas de manera constante con tus trabajadores</p> <p>2. Son entendibles las indicaciones que das a tus trabajadores</p> <p>3. Recibes respuestas rápidas a las tareas que haces a tus trabajadores</p> <p>4. Estas abierto a comentarios y sugerencias por parte de tus trabajadores</p>	<p>1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo</p>

	Experiencia del liderazgo	<p>5. El haber heredado la empresa/ser el jefe de ella te hace tener la experiencia necesaria para dirigir a tus trabajadores.</p> <p>6. Estar involucrado en la empresa familiar siempre te dio las capacidades para dirigirla.</p> <p>7. El ocupar el puesto de jefe en una empresa familiar te conduce al éxito.</p> <p>8. Consideras que el jefe de una empresa familiar debe ser el miembro con más experiencia</p>	<p>1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo</p>
--	---------------------------	--	---

	<p>Estilo de liderazgo</p>	<p>9. Por el conocimiento que tienes de la empresa tus trabajadores te siguen en las actividades.</p> <p>10. Cuando das una indicación logras que tus trabajadores hagan equipo</p> <p>11. Tu forma de guiar a sus trabajadores hace que la familia y la empresa estén unidas y trabajen bien</p> <p>12. Considera que gozar de credibilidad por parte de sus trabajadores lo hace un buen jefe</p>	<p>1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo</p>
	<p>Relación Líder-Colaborador</p>	<p>13. El respeto y la confianza entre usted y sus</p>	<p>1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo 3)</p>

		<p>trabajadores son parte de su día a día</p> <p>14. El que usted como jefe sea miembro de la familia dueña de la empresa crea un ambiente familiar</p> <p>15. El dirigir familiares dentro de su empresa facilita el trabajo en equipo</p> <p>16. Existe mayor lealtad y compromiso por parte de sus trabajadores por ser usted el jefe</p>	<p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4)</p> <p>De acuerdo 5)</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>
--	--	--	--

Variable independiente: Comportamiento
<p>Definición teórica: Conjunto de conductas y comportamientos que se producen entre las personas y los grupos, y que reflejan su motivación y</p>

compromiso con la organización, se puede describir como la manifestación de la cultura y el clima organizacional. (Cahuancama, Montero , & Vargas, 2017).

Definición operacional: Está determinada por; motivación y satisfacción de personal.

Dimensión	Indicador	Ítem	Unidad de medición
Comportamiento	Motivación	<p>17. Reconoce y agradece por el esfuerzo y resultados obtenidos por su equipo</p> <p>18. Transmite entusiasmo a sus trabajadores y gente que lo rodea</p> <p>19. Considera que celebrar fechas importantes con sus trabajadores y familiares los motiva</p>	<p>1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo</p>
	Satisfacción Laboral	20. Bajo su mando a creado buen ambiente de	1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en

		<p>trabajo en su empresa</p> <p>21. Considera que sus trabajadores están a gusto en su empresa</p> <p>22. Su empresa familiar mantiene antigüedad por parte de sus trabajadores</p>	<p>desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo</p>
--	--	---	--

Variable dependiente: Empresa Familiar			
<p>Definición teórica: La continuidad generacional en una Empresa Familiar es un objetivo estratégico que se basa en el deseo compartido de los fundadores de la empresa y sus sucesores de mantener la propiedad, el control y la gestión de la empresa dentro de la familia, transfiriendo estos roles de una generación a la siguiente (SP Asesores, 2022).</p>			
<p>Definición operacional: Está determinado por dirección, control y gestión.</p>			
Dimensión/Variable	Indicador	Ítem	Unidad de medición

Dirección	Mantener la misma dirección en manos de la familia, generación tras generación.	23. El liderazgo generacional asegura una correcta misión de la empresa	1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
Control	Mantener el control en manos de la familia generación tras generación.	24. El liderazgo generacional mantiene un control dentro de la empresa familiar	1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
Gestión	Mantener la gestión en manos de la familia, generación tras generación	25. El liderazgo generacional facilita la gestión en la empresa familiar.	1) Totalmente en desacuerdo. 2) En desacuerdo 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo

3.5 Instrumento de medición

En esta investigación se define la importancia del instrumento de medición que de acuerdo con los autores Bostwick y Kyte (2005) lo define como aquel donde se anotan los datos con relación a las variables que planea el investigador. Por lo cual en las investigaciones cuantitativas se debe aplicar un instrumento para poder medir las variables que se muestran en las hipótesis.

El instrumento de medición debe reunir ciertas características que son: confiabilidad, validez y objetividad.

Para esta investigación como en la mayoría de las investigaciones se utilizará el cuestionario que se refiere a un conjunto de preguntas derivadas de las variables a investigar, su función consiste en recolectar información del sujeto de estudio para posteriormente ser analizadas y procesar los resultados (Rodríguez C. , 2022).

A continuación, se explica el cómo está construido el cuestionario en función de las variables y de la investigación.

El cuestionario está dividido en dos apartados, iniciando con el objetivo de la investigación para que los encuestados tengan una idea muy clara de lo que se pretende a través del presente y que facilite su confianza para responder. Se continuó con ocho preguntas descriptivas sociodemográficas que corresponderán a la parte cualitativa de la investigación, estas preguntas son: Nombre de la empresa familiar, ubicación de la empresa familiar, antigüedad de la empresa, puesto dentro de la empresa familiar, edad, estudios, estado civil y género. Seguido de las instrucciones para que los encuestados puedan responder de manera eficiente.

El primer apartado consta de 25 ítems para las variables independientes y dependientes distribuidos de la siguiente manera: Para la variable independiente "Liderazgo generacional" corresponden del ítem 1 al 16, para la variable independiente "Comportamiento" va del ítem 17 al 22 y para la variable dependiente "Empresa familiar" son del ítem 23 al 25.

En el segundo apartado se presentan ocho preguntas cualitativas sociodemográficas con el fin de reforzar la información, las cuales se mencionan a continuación: 1. ¿Cuál es el parentesco consanguíneo entre dueño-fundador y los empleados familiares?, 2. ¿Los valores y principios del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones?, 3. ¿Quién ocuparía el cargo de dirección en caso de retiro del fundador?, 4. ¿Considera que hay empleados familiares que no cumplen con el perfil del puesto que ocupan?, 5. ¿Se realizan frecuentemente reuniones de planificación de la empresa?, 6. ¿Número de empleados?, 7. De los empleados, ¿Cuántos pertenecen a la familia fundadora? Y 8. Actualmente ¿Usted a que generación de dueños pertenece?

Lo anteriormente mencionado se aprecia en el siguiente cuestionario no.1



Folio_____

Fecha_____

CUESTIONARIO

Objetivo: El presente cuestionario tiene como finalidad determinar la relación entre la empresa familiar y el liderazgo generacional aplicado en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

GENERALES:

Nombre de la empresa familiar

Ubicación de la empresa familiar

Antigüedad de la empresa

Puesto dentro de la empresa familiar

Edad

Estudios (Primaria) (Secundaria) (Bachillerato) (Técnico) (Universidad) (Otros)

Estado civil (Soltero) (Casado)

Género (F) (M)

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario está formado por dos apartados se le pide que en el primero de ellos marque con una "X" la opción de acuerdo con su criterio y para el apartado dos conteste abiertamente.

APARTADO 1

Preguntas	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1. Te comunicas de manera constante con tus trabajadores					

2. Son entendibles las indicaciones que das a tus trabajadores					
3. Recibes respuestas rápidas a las tareas que haces a tus trabajadores					
4. Estas abierto a comentarios y sugerencias por parte de tus trabajadores					
5. El haber heredado la empresa/ser el jefe de ella te hace tener la experiencia necesaria para dirigir a tus trabajadores.					
6. Estar involucrado en la empresa familiar siempre te dio las capacidades para dirigirla.					
7. El ocupar el puesto de jefe en una empresa familiar te conduce al éxito.					
8. Consideras que el jefe de una empresa familiar debe ser el miembro con más experiencia					
9. Por el conocimiento que tienes de la empresa tus trabajadores te siguen en las actividades.					
10. Cuando das una indicación logras que tus trabajadores hagan equipo					
11. Tu forma de guiar a sus trabajadores hace que la familia					

y la empresa estén unidas y trabajen bien					
12. Considera que gozar de credibilidad por parte de sus trabajadores lo hace un buen jefe					
13. El respeto y la confianza entre usted y sus trabajadores son parte de su día a día					
14. El que usted como jefe sea miembro de la familia dueña de la empresa crea un ambiente familiar					
15. El dirigir familiares dentro de su empresa facilita el trabajo en equipo					
16. Existe mayor lealtad y compromiso por parte de sus trabajadores por ser usted el jefe					
17. Reconoce y agradece por el esfuerzo y resultados obtenidos por su equipo					
18. Transmite entusiasmo a sus trabajadores y gente que lo rodea					
19. Considera que celebrar fechas importantes con sus trabajadores y familiares los motiva					
20. Bajo su mando a creado buen ambiente de trabajo en su empresa					

21. Considera que sus trabajadores están a gusto en su empresa					
22. Su empresa familiar mantiene antigüedad por parte de sus trabajadores					
23. El liderazgo generacional asegura una correcta misión de la empresa					
24. El liderazgo generacional mantiene un control dentro de la empresa familiar					
25. El liderazgo generacional facilita la gestión en la empresa familiar.					

APARTADO 2

1. ¿Cuál es el parentesco consanguíneo entre dueño-fundador y los empleados familiares?

Hijos () Hermanos () Primos () Sobrinos ()
 Nietos () Primos () Otros ()

2. ¿Los valores y principios del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones?

Sí () No () Parcialmente ()

3. ¿Quién ocuparía el cargo de dirección en caso de retiro del fundador?

4. ¿Considera que hay empleados familiares que no cumplen con el perfil del puesto que ocupan?

Sí () No ()

5. ¿Se realizan frecuentemente reuniones de planificación de la empresa?
Sí () No ()
6. Número de empleados
7. De los empleados, ¿Cuántos pertenecen a la familia fundadora?
8. Actualmente ¿Usted a que generación de dueños pertenece?
1era generación () 2da generación () 3era generación () Otra ()

Gracias por su participación

3.5.1 Validez y confiabilidad del instrumento de medición

Para esta investigación es importante destacar la validez y confiabilidad del instrumento con el que se pretende recolectar información, para ello se definirá en las siguientes líneas.

La validez es el nivel de como un instrumento se ve reflejado sobre un tema específico sobre el giro que se quiere medir, se tiene que limitar el nivel de cada pregunta o ítem para saber que tanto representa del universo y característica o rasgo que se quiere medir, responde a la pregunta cuán representativo es el comportamiento elegido como muestra del universo que intenta representar (Corral, 2009).

La confiabilidad manifiesta a la pregunta ¿con cuánta exactitud los ítems, reactivos o tareas representan al universo de donde fueron seleccionados? El término confiabilidad "...designa la exactitud con que un conjunto de puntajes de pruebas mide lo que tendrían que medir".

Para el caso específico de esta investigación se utilizará para la confiabilidad el Coeficiente Alfa de Cronbach: Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems es común emplear el coeficiente alfa de Cronbach cuando

se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total, ver tabla no. 11

Tabla no. 11

Criterios de interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach

Valores del Alfa	Interpretación
0.90-1.00	Se califica como muy satisfactoria
0.80-0.89	Se califica como adecuada
0.70-0.79	Se califica como moderada
0.60-0.69	Se califica como baja
0.50-0.59	Se califica como muy baja
0.50	Se califica como no confiable

Fuente: (Chaves, 2018).

Se realizo una prueba piloto con 20 sujetos, utilizando la formula en Excel, por lo que se obtuvo un resultado de: **.79790422** como se observa en la tabla lo cual indica que de acuerdo a Chaves (2018) el instrumento tiene una calificación moderada y aceptada ya que de acuerdo a Oviedo (2005) el coeficiente alfa de Cronbach debe ser al menos 0,70 para que la escala utilizada muestre una consistencia interna aceptable. Si el coeficiente es inferior a este umbral, se considera que la consistencia interna de la escala es deficiente. Por otro lado, si el coeficiente alfa supera 0,90, se podría inferir que existe redundancia o duplicación en la escala. Esto se puede observar en la tabla no.12, elaborada en Excel. Ver tabla no.12

Tabla no.12
Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	
a (Alfa)=	0.79790422
K (número de ítems) =	25
Vi (Varianza de cada ítem) =	10.575
Vt (Varianza total) =	45.19

Elaboración propia en Excel

3.6 Proceso de la metodología de la investigación

El método científico, tal como se conoce en la actualidad, hace uso del razonamiento lógico. Esto se debe a que las hipótesis que se someten a verificación a través de la investigación, los métodos empleados en la investigación y las conclusiones obtenidas como resultado de esta deben ser siempre coherentes y lógicas.

La investigación científica ofrece un método que posibilita la verificación sistemática de nuestras ideas, intuiciones o hipótesis, validando la evidencia en relación con la realidad en cuestión. Se descartan las alusiones a la casualidad o la magia, así como el enfoque de prueba y error, y las generalizaciones que dependen únicamente del razonamiento y la experiencia. (Crespo, 2006).

El diseño de la metodología juega un papel importante ya que muestra los tipos, métodos, técnicas e instrumentos que se llevaran a cabo para realizar la investigación.

La investigación en este proyecto presenta las siguientes características:

Primeramente, se especifica que la investigación es mixta (cuantitativa-cualitativa) al integrar estos dos métodos en el mismo estudio permitiendo potenciar las bondades y funcionalidades de cada método por separado conlleva. Los tipos de investigación utilizados fueron: Correlacional ya que permite medir más de dos variables a través de la estadística y cumplir con la investigación cuantitativa; Descriptiva en el que se evalúan poblaciones o situaciones en particular sobre sus

características permitiendo reforzar el análisis cualitativo y Transversal debido a que la información fue recolectada en el periodo otoño 2022.

En cuanto a los métodos se utilizados: Deductivo para permitir extraer una conclusión con base en una premisa, es decir de lo general a lo particular; Analítico porque es un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general a lo específico; Sintético el cual tiene como objetivo principal resumir los aspectos más relevantes de un proceso con lo que busca hacer una síntesis de lo analizado y Dialectico ya que permitió la conversación y argumentación lógica de las diferentes posturas de los autores reforzando así el marco teórico.

Para las técnicas de investigación se utilizaron: La Observación que consiste en observar detenidamente el hecho o caso y registrarlo para su posterior análisis esta es fundamental ya que ayuda a obtener el mayor número de datos, la Encuesta que es la técnica de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida y la Entrevista cara a cara que es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Las técnicas de investigación se llevaron a cabo a través de un cuestionario como instrumento de medición con 8 preguntas generales: Nombre de la empresa familiar, ubicación de la empresa familiar, antigüedad de la empresa, puesto dentro de la empresa familiar, edad, estudios, estado civil y género, posteriormente se divide en dos apartados, el primero consta de 25 ítems para las variables independientes y dependientes distribuidos de la siguiente manera: Para la variable independiente "Liderazgo generacional" corresponden del ítem 1 al 16, para la variable independiente "Comportamiento" va del ítem 17 al 22 y para la variable dependiente "Empresa familiar" son del ítem 23 al 25, los cuales se evalúan con escala Likert de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo(1), En desacuerdo(2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo(3), De acuerdo(4) y Totalmente de acuerdo (5).

En el segundo apartado se presentan ocho preguntas cualitativas sociodemográficas con el fin de reforzar la información, las cuales se mencionan a continuación: 1. ¿Cuál es el parentesco consanguíneo entre dueño-fundador y los empleados familiares?, 2. ¿Los valores y principios del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones?, 3. ¿Quién ocuparía el cargo de dirección en caso de retiro del fundador?, 4. ¿Considera que hay empleados familiares que no cumplen con el perfil del puesto que ocupan?, 5. ¿Se realizan frecuentemente reuniones de planificación de la empresa?, 6. ¿Número de empleados?, 7. De los empleados, ¿Cuántos pertenecen a la familia fundadora? Y 8. Actualmente ¿Usted a que generación de dueños pertenece?

La unidad de análisis son las Micro y Pequeñas Empresas familiares productoras de artesanías de yeso, que cumplieran la función de ser transformadoras de materia prima al producto final que son las artesanías de Yeso, las cuales además debieran estar ubicadas en Santiago Acatlán Puebla, región que se eligió para la investigación de campo.

La estrategia de aplicación consiste en entrevistar a los dueños e integrantes de la familia pertenecientes al taller de elaboración de figuras de yeso. Esto se llevará a cabo directamente en los domicilios seleccionados de estos talleres ubicados como ya menciono anteriormente en el municipio de Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla, durante el mes de noviembre 2022 perteneciente al periodo escolar otoño 2022.

Por lo que en resumen la población objetivo son los talleres artesanales de la comunidad antes mencionada, Para determinar la muestra de investigación se usará una técnica de muestreo no probabilístico: El muestreo por conveniencia con el fin de crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado. Esto acompañado de bola de nieve para llegar a la muestra total. Con esta técnica la muestra de encuestados es de 60 personas, líderes de los talleres artesanales.

Las pruebas y técnicas paramétricas utilizadas en el análisis de los datos son: Coeficiente de correlación de Spearman y coeficiente de Alpha de Cronbach. Finalmente, para el análisis se utilizó de apoyo los programas estadísticos SPSS y Excel, con el objetivo de lograr resultados precisos. Ver resumen metodológico en tabla no.13

Tabla no.13

Diseño final de la metodología

Investigación	Cuantitativa, cualitativa, descriptiva, correlacional y transversal.
Métodos	Deductivo, Analítico, Sintético y Dialectico.
Técnica de investigación	Observación, encuesta y entrevista directa cara a cara.
Instrumento de medición	Uso de cuestionario con ocho preguntas generales, 25 ítems con escala Likert y 8 cualitativas.
Unidad de análisis	Micro y pequeñas empresas familiares productoras de artesanías de yeso, ubicadas en Santiago Acatlán Puebla.
La estrategia de aplicación	¿A quién?: A los dueños e integrantes de la familia ¿Dónde?: En los domicilios seleccionados de los talleres de elaboración de figuras de yeso en el municipio de Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla ¿Cuándo?: En el periodo de otoño 2022
Población objetivo	Talleres artesanales de yeso familiares
Tamaño de la muestra	El muestreo por conveniencia, acompañado de bola de nieve. 60 encuestados.
Pruebas y técnicas utilizadas en el análisis de los datos	Las pruebas estadísticas para métricas utilizadas son: Coeficiente de correlación de SPEARMAN y coeficiente de Alpha de Cronbach.
Programa estadístico utilizado	SPSS y Excel.

Fuente: Elaboración propia con base al capítulo III.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y

RESULTADOS

4.1 Introducción

Finalmente, para el capítulo 4 se presenta la interpretación de resultados que se realizó abordando el modo cuantitativa y cualitativa que arrojó la recolección, selección e interpretación de la información obtenida durante la investigación de campo.

El análisis de datos se define como el procedimiento mediante el cual se exploran, transforman y examinan los datos con el propósito de descubrir tendencias y patrones que revelen información relevante y mejoren la eficacia en el respaldo de la toma de decisiones. (alteryx, 2022).

Como primer paso se muestra la interpretación de los resultados cuantitativos, que se obtuvieron por medio de la encuesta realizada cara a cara de forma presencial a 60 líderes de talleres artesanales de figuras de yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca, Puebla.

Después de vaciar la información obtenida, se procedió a realizar un análisis mediante el coeficiente de correlación de Spearman, utilizando el software SPSS para un resultado más confiable.

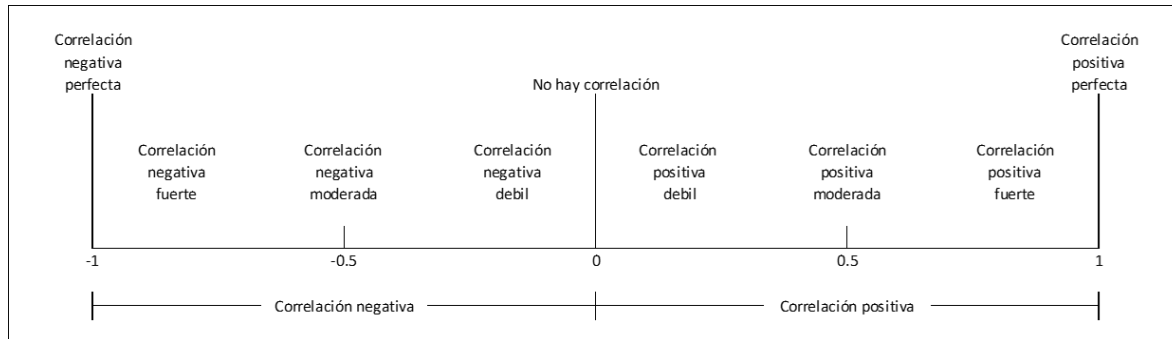
Finalmente se presenta la interpretación de los datos cualitativos demográficos que aparecen en el cuestionario, siendo estos: Antigüedad de la empresa, edad, estudios, estado civil, género y generación, mediante graficas de barra y circulares.

Se puede definir la demografía como la "ciencia que se dedica al estudio de las poblaciones humanas, abordando aspectos como su tamaño, estructura, cambios a lo largo del tiempo y características generales, con un enfoque primordialmente cuantitativo (Naciones Unidas e IUSSP, 1985).

Para realizar la interpretación de los datos mediante la correlación de Spearman se basó en la figura no. 30 que se muestra a continuación:

Figura no.30

Tabla de grado de correlación



Fuente: (Lind, Marchal, & Wathen, 2012)

4.2 Análisis e interpretación de datos cuantitativos

El coeficiente de correlación de Spearman es una herramienta estadística que se emplea cuando se pretende evaluar la relación entre dos variables y no se satisfacen las condiciones de distribución normal para esos valores. Es especialmente útil en situaciones donde los datos no siguen una distribución típica. (Barreto, 2011).

El coeficiente de correlación de Spearman, que se basa en la asignación de rangos, es una medida estadística no paramétrica utilizada para evaluar la relación monótona entre dos variables que a menudo tienen valores atípicos y no siguen una distribución normal.

La correlación de orden de rango de Spearman es equivalente a la correlación de Pearson entre los valores de rango asignados a las dos variables. Por lo tanto, sus valores están en el rango de -1 a 1. Evaluar la potencia estadística de la prueba de correlación de rango de Spearman es un aspecto crucial en el análisis de datos de series temporales hidrológicas (IBM, 2021).

Para el caso específico de esta investigación se procedió a realizarlo mediante el coeficiente de Correlación de Spearman esto por el tipo de investigación

y el tamaño de la muestra, siendo el más asertivo para lograr mejores resultados y conclusiones, lo cual se ejecutó mediante el uso del software SPSS.

Como primer paso, se hizo el análisis general, de la variable dependiente (Empresa familiar) con las variables independientes (Liderazgo generacional y Comportamiento) pertenecientes al modelo híbrido propuesto Modelo de liderazgo generacional en empresas familiares “MLGEF”. Para posteriormente llevar el análisis de manera particular de cada variable independiente, llegando a analizar el rango de correlación de los indicadores de cada variable frente a la variable dependiente.

Tabla No.14

Correlaciones entre la empresa familiar y las variables independientes

Variables independientes	Coefficiente de correlación	Interpretación del grado de correlación	Significancia estadística	Coefficiente de determinación
Liderazgo generacional	0.060	-----	0.650	----
Comportamiento	0.430	Positiva débil	0.001	18%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Se observa que la empresa familiar se relaciona con la variable comportamiento, excepto con liderazgo generacional, pues no resultó estadísticamente significativa, partiendo del supuesto que para que sea una correlación significativa tiene que ser menor a .05.

En este caso se observa que la empresa familiar tiene el mayor coeficiente de correlación con el comportamiento (.430), no obstante, el coeficiente de correlación es positiva débil. Para tener mayor precisión en la asociación, se obtiene el coeficiente de determinación de .18, lo que indica que el comportamiento influye 18% en la empresa familiar. Si bien desde el punto de vista teórico el comportamiento es un factor determinante, en este caso se observa que, si hay asociación, pero para el caso de determinación, esta es baja entre las variables.

Respecto a la variable liderazgo generacional, no mostró significancia estadística (.650) para poder ser asociada con la empresa familiar, pues su significancia estadística es mayor a .05, en consecuencia, la experiencia del liderazgo y el estilo de liderazgo que son indicadores del liderazgo en este estudio, no impactan en la empresa familiar de los talleres artesanales de la región de Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

4.2.1 Análisis e interpretación de datos cuantitativos por cada una de las variables.

En la búsqueda de determinar específicamente aspectos de las dimensiones se realiza un ejercicio de correlación de la variable dependiente empresa familiar por cada una de las variables de las dimensiones anteriormente descritas.

La siguiente tabla no.15 muestra las correlaciones obtenidas entre la empresa familiar y los ítems de la variable liderazgo, donde se observa correlaciones con el ítem involucrado (-.264), experiencia (-.282) e indicaciones (.269), cuyo coeficiente de determinación corresponde a 95% en el último ítem.

Se puede observar que en cuanto al ítem que dice “Estar involucrado en la empresa familiar siempre te dio las capacidades para dirigirla”, muestra que el comportamiento adquirido por el líder al haber estado involucrado desde pequeño en la empresa familiar influye el 7% para el control de la empresa familiar.

Es importante destacar que en la revisión documental las empresas familiares se encuentran dirigidas por la familia que sin conocimientos previos de liderazgo han sabido manejarla con conocimientos empíricos lo cual se ratifica con este resultado. Por otro lado, la experiencia que el líder pueda tener solo influye el 8%, mostrando una correlación negativa débil.

Tabla No.15*Correlaciones entre la empresa familiar y los ítems de la dimensión Liderazgo.*

Ítem	Coefficiente de correlación	Interpretación del grado de correlación	Significancia estadística	Coefficiente de determinación
Involucrado	-0.264	Negativa débil	0.042	7%
Experiencia	-0.282	Negativa débil	0.029	8%
Indicaciones	0.269	Positivo débil	0.038	95%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Se observa que, el ítem que dice “Son entendibles las indicaciones que das a tus trabajadores”, muestra que cuando el líder da las indicaciones de manera clara y los trabajadores las entienden, la empresa familiar tiene una mejor gestión. Apoyado de que el coeficiente de determinación indica que para la buena gestión de la empresa familiar el 95% depende de las indicaciones claras que indique el líder.

Tabla No.16*Correlaciones entre la empresa familiar y los ítems de la dimensión comportamiento.*

Ítem	Coefficiente de correlación	Interpretación del grado de correlación	Significancia estadística	Coefficiente de determinación
Reconocimiento	0.299	Positivo débil	0.042	9%
Celebraciones	0.395	Positivo débil	0.029	16%
Trabajo a gusto	0.285	Positivo débil	0.038	95%
Ambiente de trabajo	0.480	Positivo débil	0.038	97%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

Sobre la dimensión comportamiento, se destacan los ítems de reconocimiento (.299), celebraciones (.395), trabajo a gusto (.285) y ambiente de trabajo (.480).

Se destaca que el ítem trabajo a gusto y ambiente de trabajo se relacionan teóricamente con la revisión documental que indica que estos factores son

importantes para un buen clima laboral dentro de las empresas. Los resultados que se muestran lo confirman ya que de acuerdo con el coeficiente de determinación ambos influyen en 95% y 97% respectivamente en los talleres artesanales de la región de Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.

Las celebraciones dentro de la empresa familiar son un factor importante que influye el 16% en la empresa familiar, contemplando que en la región ya mencionada se llevan a cabo las festividades religiosas patronales descritas en el marco contextual, así como cumpleaños, navidad y fin de año.

Tabla No.17

Correlaciones entre la empresa familiar y los ítems de la dimensión comportamiento

Resumen de resultados de datos cuantitativos		
Objetivos e Hipótesis	Resultados	Comentarios
O1. Determinar la relación que tiene el liderazgo generacional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.	Coeficiente de spearman igual a 0.060	Respecto a la variable liderazgo generacional, no mostró significancia estadística (.650) para poder ser asociada con la empresa familiar, pues su significancia estadística es mayor a .05, en consecuencia, la experiencia del liderazgo y el estilo de liderazgo que son indicadores del liderazgo en este estudio, no impactan en la empresa familiar de los talleres artesanales.
H1. La relación del liderazgo generacional es directamente proporcional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.	Coeficiente de determinación N/A	
	Significancia estadística es igual a .650	

<p>O2. Determinar la relación que tiene el comportamiento con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.</p>	<p>Coeficiente de spearman igual a 0.430</p>	<p>La empresa familiar tiene el mayor coeficiente de correlación con el comportamiento (.430), no obstante, el coeficiente de correlación es positiva débil. Para tener mayor precisión en la asociación, se obtiene el coeficiente de determinación de .18, lo que indica que el comportamiento influye 18% en la empresa familiar.</p>
<p>H2. La relación que tiene el comportamiento es directamente proporcional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.</p>	<p>Coeficiente de determinación es igual a 18%</p>	
<p>H2. La relación que tiene el comportamiento es directamente proporcional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.</p>	<p>Significancia estadística es igual a .001</p>	

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis e interpretación de datos cualitativos

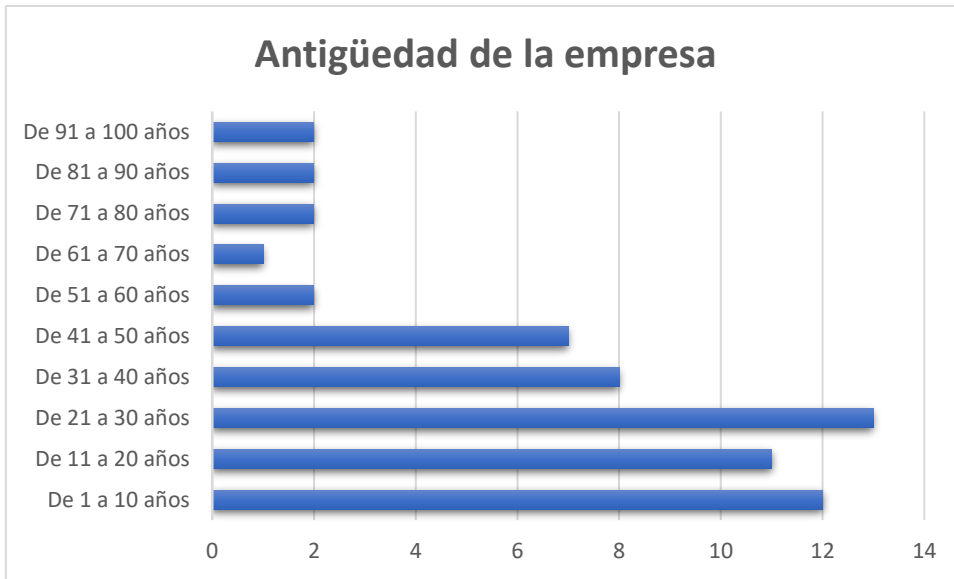
Los datos demográficos se refieren a las características cualitativas de los talleres artesanales, como su tiempo de existencia y la generación a la que pertenecen, así como a los atributos de las personas que los gestionan, como su edad, género y nivel de educación. Estos datos demográficos desempeñan un papel esencial en el análisis de los talleres artesanales, ya que proporcionan la base para comprender la esencia de estos negocios.

De acuerdo con la (CEPAL, 2014) la observación demográfica tiene como objetivo principal medir y evaluar el tamaño de las poblaciones y los eventos vitales que ocurren en ellas. Por lo tanto, históricamente ha tenido un enfoque cuantitativo predominante. En la investigación demográfica, la obtención de datos es esencial, lo que significa que no es factible reducir los eventos demográficos a través de observaciones directas en un laboratorio. En su lugar, son los registros de estos

eventos los que se convierten en la base fundamental para llevar a cabo investigaciones en demografía.

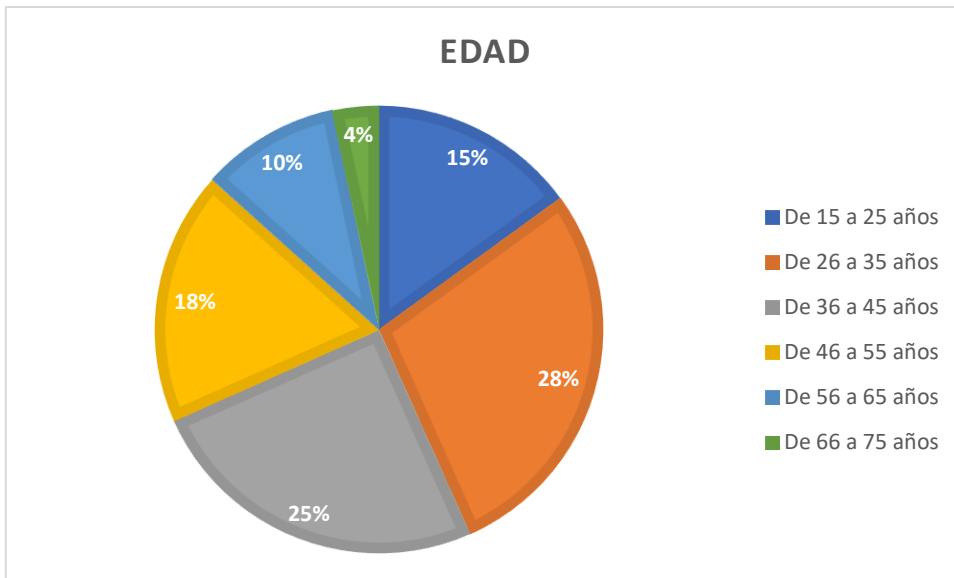
Como se mencionó anteriormente se realizó la recolección de datos en campo a 60 talleres artesanales de la región de Santiago Acatlán Tepeaca Puebla, donde también se aplicó el enfoque cualitativo de la investigación, dando como resultados las siguientes gráficas:

1. Antigüedad de la empresa



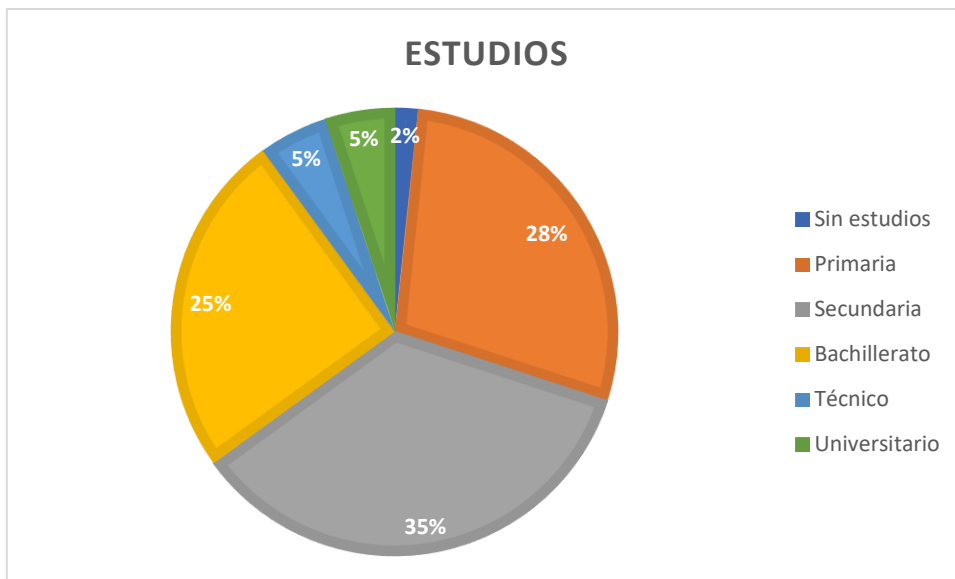
Respecto a la antigüedad de la empresa se presenta que el rango de antigüedad con mayor número de talleres es el de 21 a 30 años con 13 talleres, siguiendo del rango de 1 a 10 años con 12 talleres, siendo las menos el rango de 61 a 70 años con un solo taller.

2. Edad



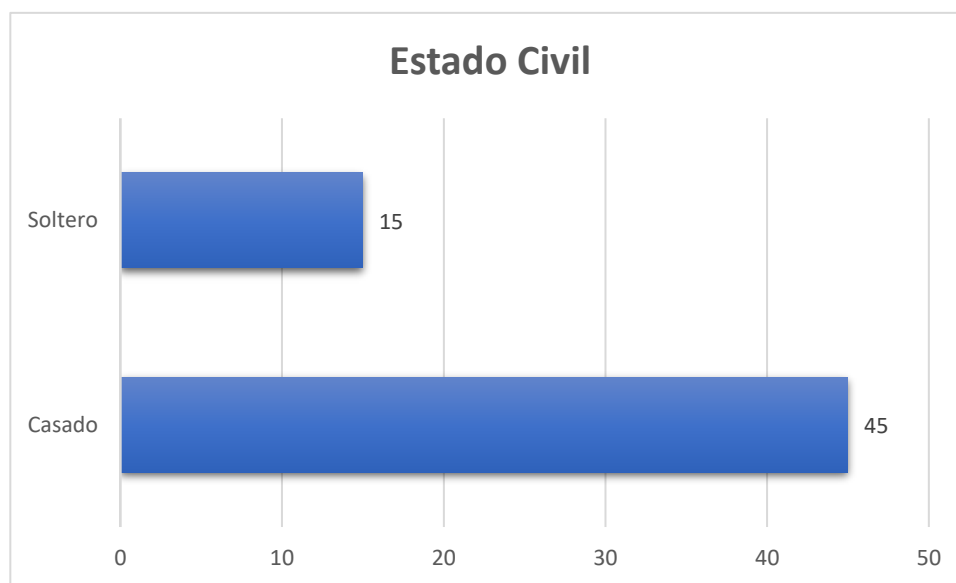
En cuanto a la edad se muestra que el 28% de los encuestados se encuentran en el rango de edad de 26 a 35 años, siguiendo con un 25% los líderes de 36 a 45 años y con un 4% se encuentran líderes con edad de 66 a 75 años.

3. Estudios



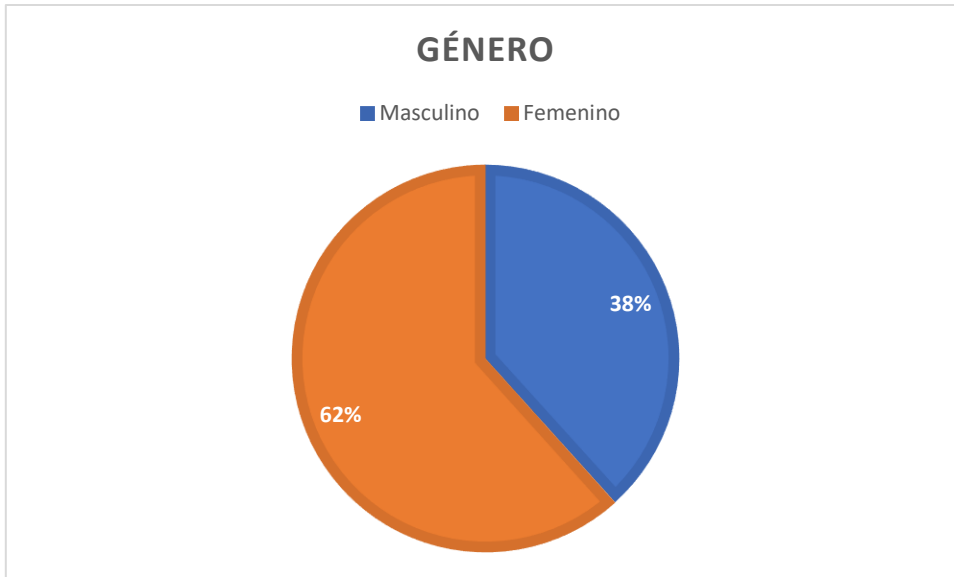
En la gráfica se muestra que el 35% cuenta con el nivel de estudios máximo secundaria, siguiendo con un 25% el nivel bachillerato, resaltando que solo el 2% no tiene estudios y el 5% tiene nivel universitario.

4. Estado Civil



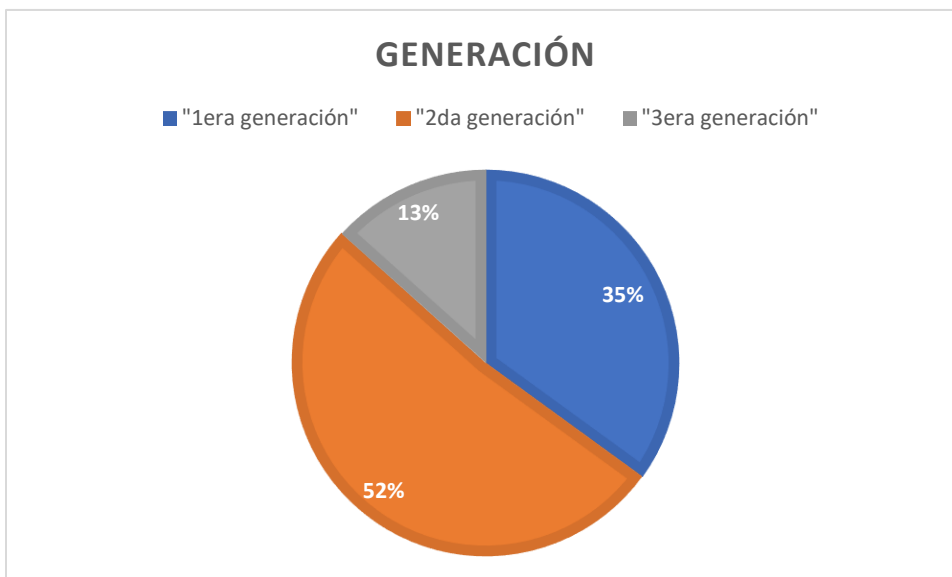
De los 60 encuestados, 45 son casados y el resto 15 líderes son solteros.

5. Género



De los 60 encuestados el 62% fueron del género femenino contra el 36% perteneciente al género masculino.

6. Generación



Respecto a la generación, se encontró que el 52% pertenecen a una segunda generación, el 35% a la primera generación y el 13% de una tercera generación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A manera de conclusión, con los resultados que se obtuvieron al aplicar la metodología, se responde a la pregunta de investigación sobre la relación entre el liderazgo generacional y el comportamiento con la empresa familiar. Se encontraron resultados a favor de la H2 “La relación que tiene el comportamiento es directamente proporcional con la empresa familiar, en los talleres artesanales de figuras en yeso de la región Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla.”, en la cual el comportamiento influye en la empresa familiar. Como consecuencia del estudio se pueden ratificar las siguientes aseveraciones que se expusieron en la revisión de la literatura:

Variable Liderazgo vs Empresa Familiar

1. Como se mostró en los resultados el coeficiente de determinación indica que para la buena gestión de la empresa familiar el 95% depende de las indicaciones claras que indique el líder H1. Y de acuerdo con Kotter (1995) un líder debiera estar totalmente relacionado con su contexto, buscando cumplir las expectativas respaldadas por la experiencia y conocimientos que deba tener, para lograr así la aceptación y seguimiento de sus colaboradores. Por otro lado, el líder debe estar preparado para adaptarse a los cambios, para trabajar eficaz y eficientemente, debe tener influencia, con la capacidad nata de motivar, inspirar, entusiasmar e involucrar a todos en un buen ambiente laboral. Dentro de las habilidades la armonía y buen ambiente en la organización es de las primordiales, ya que se relaciona de igual forma con la satisfacción laboral y resultados en la producción.

Variable Comportamiento vs Empresa Familiar.

2. “En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional, por una parte, las metas son

difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas” según Gregor (1960) “la evolución de las empresas en forma trascendental, las condiciones laborales, pasaron de ser insignificantes, a tomar un valor agregado, desde la manera en que se buscó equilibrar la calidad de vida con la tan anhelada. De este modo, la influencia de esta visión humanista y holista se ha hecho evidente en la sociedad en general, y obviamente también en las empresas contemporáneas. Lo cual apoya los resultados obtenidos positivamente de los ítems sobre las convivencias organizacionales propuestas por el líder H2.

Recomendaciones

En este apartado se enlistan una serie de recomendaciones derivadas del análisis estadístico, interpretación de resultados e investigación documental del tema desarrollado.

Se recomienda en futuras investigaciones considerar los siguientes aspectos:

- Recomendación 1: Realizar la investigación en otros talleres de artesanías, así como otras localidades de la República Mexicana.
- Recomendación 2: Realizar la investigación en otra temporada de esta región, debido a que esta investigación se realizó durante la temporada alta de ventas en la comunidad (octubre-diciembre).
- Recomendación 3: Investigar sobre el liderazgo de las mujeres en este tipo de talleres artesanales.
- Recomendación 4: Proponer una investigación práctica de la aplicación de protocolos para la cesión del liderazgo a futuras generaciones.
- Recomendación 5: Abordar el tema económico y sustentable de las artesanías en Santiago Acatlán, Tepeaca, Puebla.

Actualmente las empresas familiares tienen un valor muy importante en el área económica y social del mundo, por su capacidad de generación de empleo, la aportación al PIB y la transferencia de valores familiares a la empresa. La investigación en empresas familiares constituye un campo independiente, debido a las particularidades de este tipo de empresas y la influencia de los miembros de la familia en la gestión y la toma de decisiones.

A lo largo de los últimos años, la investigación en este tema ha cobrado mayor relevancia y ha sido abordada bajo diferentes autores que permiten definir sus ventajas, inconvenientes y características propias. Claro ejemplo de empresas familiares en México y en el caso específico de Santiago Acatlán, Tepeaca Puebla, son los talleres artesanales de figuras de yeso donde se realizó la investigación de campo para esta tesis.

Finalmente se agrega que las empresas familiares, al ser traspasadas de una generación a otra, enfrentan desafíos únicos en términos de liderazgo. El liderazgo generacional dentro de estas organizaciones no solo implica la sucesión del control y la propiedad, sino también la transición de valores, cultura y visión de una generación a la siguiente.

El liderazgo generacional en las empresas familiares puede ser tanto una fortaleza como una fuente de tensiones. Por un lado, la continuidad de la familia en la empresa puede aportar estabilidad, cohesión y una conexión profunda con la identidad y los valores fundamentales de la organización. Los líderes generacionales tienen la oportunidad de preservar la herencia familiar, mantener la visión a largo plazo y aprovechar el conocimiento y la experiencia acumulada a lo largo de los años.

Por otro lado, el liderazgo generacional también puede enfrentar desafíos relacionados con el equilibrio entre tradición e innovación, la gestión de conflictos familiares, la inclusión de diferentes perspectivas y la adaptación a un entorno empresarial en constante cambio. Es fundamental que los líderes generacionales

estén dispuestos a aprender, crecer y evolucionar, aprovechando las fortalezas de las generaciones anteriores y abrazando nuevas ideas y enfoques.

El liderazgo generacional exitoso en las empresas familiares requiere una combinación de habilidades de gestión, competencias interpersonales y una visión estratégica a largo plazo. Además, es crucial establecer un sistema sólido de comunicación, toma de decisiones y desarrollo de liderazgo que fomente la participación de todos los miembros de la familia que están involucrados en la empresa.

En última instancia, la relación entre las empresas familiares y el liderazgo generacional es un proceso dinámico que requiere adaptabilidad, resiliencia y un enfoque equilibrado entre la continuidad familiar y la evolución empresarial. Cuando se maneja de manera efectiva, el liderazgo generacional puede ser una poderosa fuerza impulsora para el éxito a largo plazo de las empresas familiares, permitiendo la creación de legados duraderos y sostenibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2019). Los factores internos de las PYMES y su influencia en la competitividad (Caso sector comercial en Lazaro Cardenas Michoacan). *Horizontes empresariales*(2), 28-45.
- alteryx. (2022). Obtenido de <https://www.alteryx.com/es-419/glossary/data-analytics#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20datos%20es,respaldar%20la%20toma%20de%20decisiones>.
- Amat. (2000). *“La sucesión en la empresa familiar”*. España: DEUSTO.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”. *Family Business Review*, 45-58.
- Atl, D. (1982). *Las artes populares en México*. México : Antología.
- Avolio, B. (2010). *Pursuing authentic leadership development*. Boston: Harvard Business Press.: Harvard Business Press.
- Barnes, L., & Hershon, S. (1976). “Transferring Power in the Family Business”. *Harvard Business Review*, 105-114.
- Barreto, C. (2011). Introducción a la estadística no paramétrica, prueba de correlación de Spearman. *Uladech*, 12-15.
- Barroso, A. (2012). *Diferentes criterios del concepto de las empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España*. Ide@s Concyteg.
- Barry. (1975). The Development of Organization Structure in Family Firm”. *Journal of General Management*, 42-60.
- Bass, B. (1990). Bass&Stogdill`s handbook of leadership. USA: *The Free Press*.

- Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). "Managing Continuity in the Family Owned Business". *Organizational Dynamics, summer*, p, 5-12.
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares*. México: Mc Graw Hill .
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Bostwick, & Kyte. (2005). Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/34899/1/secme-20387.pdf>
- Burciaga, J. (2010). Zacatecas, memoria sobre el arte popular. *CONACULTA*.
- Cadieux. (2002).
- Cahuancama, M. N., Montero , I. S., & Vargas, E. D. (2017). Liderazgo generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores de la empresa de Macroabastecimiento S.A. rubro retail.
- Carranco, R. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas en la economía ecuaoriana. *UIDE*, 146-157.
- Carsrud, A. (1994). "Meanderings of a Resurrected Psychological, or Lessons Learned in Creating a Family Business Program". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39-48.
- CEPAL. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa*. San Salvador: GTZ.
- CEPAL. (2014). Los datos demográficos. *CEPAL(82)*, 15-16.
- CEPAL. (2019). *A cerca de microempresas y Pymes*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>

- Chaves, E. (21 de Mayo de 2018). *Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE)*. Obtenido de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/10645/13202>
- Chirinos. (2009). *Liderazgo generacional* . Obtenido de Blogger : <http://mamaniperalta.blogspot.com/2016/02/liderazgo-generacional.html>
- Chua, J., & Sharma, P. (1990). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-39.
- Churchill , N., & Hatten, K. (1987). "Non Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business", . *American Journal of Small Business Management*,, 51-64.
- CoachMac. (2020). *Problemas de las PYMES en México y como atacarlos* . Obtenido de <https://coachmac.com.mx/5-problemas-de-las-pymes-en-mexico-y-como-atacarlos/>
- Cohen, M. &. (1974). *Leadership and ambiguity: The American College president*. New York: Mcgraw Hill.
- Concepto. (11 de septiembre de 2021). *Empresa Familiar*. Obtenido de <https://concepto.de/empresa-familiar/>
- Corbetta. (1995).
- Corral, Y. (09 de Febrero de 2009). *VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS*. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Correa, L., González , R., & Garcia, B. (2015). ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA FAMILIAR EN LOS TALLERES ARTESANALES DE MÉXICO. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 93-102.

Crespo, R. (3 de Diciembre de 2006). Obtenido de <https://www.revistaseden.org/files/2-CAP%202.pdf>

Croutsche, J.-J., & Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 93-98.

Dailey, C., & Dollinger, M. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Journal of the Family Firm Institute*, 117-136.

Daily, & Thompson. (1994).

Davis, P., & Harverston, P. (1998). "The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multigenerational Perspective", E. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31-53.

Deeb, C. (2018). ¿Qué le ocurre a una organización con una mala administración? . *La voz de Houston* .

Departamento Nacional de Planificación. (2006). *Agenda Interna Sectorial. Sector Artesanal*. Obtenido de www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Documentos/artesanias.pdf

Departamento Nacional de Planificación. (2007). *Agenda Interna Sectorial. Sector Artesanal*. Bogotá,. Obtenido de www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Documentos/artesanias.pdf

Diario oficial de la federación. (13 de 08 de 2019). Ley para el Desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana. *Ley*. México, México.

Díaz. (2006).

Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *MIPYMES en Latinoamérica, un fragil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago de Chile: CEPAL.

- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1999). "Are Family Businesses Really Different? What We Know from Western European Business Research that Could Be Applied to the Reemergence of Family-Based. *Family Business Review*, 171-191.
- Donnelly. (1964). "The Family Business". *Harvard Business Review*, 94-105.
- Dreux. (1990). Financing family Bussines: Alternatives to selling out or Going Public. *Journal of the family Firm Institute*, 225-244.
- Duro, M. (1993). Cuestionario multi-escalar de liderazgo organizacional: Características psicométricas generales. *ADM Consultores* , https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1993/vol3/arti3.htm#_Hlk42193681 8.
- Dyer, W. (2003). "The Family: The Missing Variable in Organizational Research". *Entrepreneurship: Theory and Practice* , 401-416.
- Escuela de Negocios Online: EAE Business School. (2021). *EAE* . Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 343-348
- Etienne, J. (2009). *Hablame de la artesanía*. Paris: UNESCO.
- Fiedler. (2006). El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización.
- Fieger. (1994).
- Fleishman, Stogdill, & Shartle. (2006). El liderazgo generacional en las empresas familiares y como afecta su dirección en la cultura de la organización.

- Flores, D. (2020). La logística como ventaja competitiva en la PYMES de servicios en México: Estudios de caso en estacionamientos AVINAV. *Gestión joven*, 21(3), 35-52.
- Flores, D. (2020). La logística como ventaja competitiva en las PYMES de servicio en México. *Gestión Joven*, 35-52.
- Fuentes, G., Vallejo, M., & Martínez, R. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 75-96.
- Gallo, M., & Sveen, J. (1991). "Internationalizing the Family Business: Facilitating and Retraining Factors". *Family Business Review*, 181-190.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 41-54.
- Garza, M. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *cuadernos de administración*, 42, 315-333.
- Gersick, K. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School.
- Ginebra. (1997).
- Goleman, D., McKee, A., & Boyatzis, R. (2002). Liderazgo Primario Descubriendo el poder de la inteligencia emocional.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 157-194.
- González. (1979). *LOS GREMIOS DE ARTESANOS Y EL RÉGIMEN DE CASTAS*.
- González. (Junio de 2011). PYMES Mexicanas, incubadoras del desarrollo y crecimiento económico del México actual. *PYMES Mexicanas, incubadoras*

del desarrollo y crecimiento económico del México actual. San Luis Potosí, San Luis Potosí, México.

González, M. (Marzo de 2015). *Diversidad Generacional en las Organizaciones*. Obtenido de <http://www.cedin.com/recursos/blog/diversidad-generacional-en-las-organizaciones.aspx>

Grabinsky. (1994). *La empresa familiar*. México: Del verbo emprender .

Gregor, M. (1960).

Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family businesses. *Family Business Review*, 257-276.

Hernández. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Cnetroamericano. *CEPAL*(5), 9-59.

Hernández, J., Yescas, M., & Domínguez, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Revista de estudios gerenciales*, 104, 77-99.

Hersey, & Blanchard. (2006).

Holland , P., & Oliver, J. (1992). "An Empirical Examination of the Stages of Development of a Family Business". *Journal of Business and Entrepreneurship*, 27-38.

IBM. (28 de 02 de 2021). *SPSS Statistics*. Obtenido de <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/27.0.0?topic=correlations-power-analysis-one-sample-spearman-correlation-test>

INEGI. (2014). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2020, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/infografias/inf mipymes_ce.pdf

- INEGI. (2020). Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- INEGI. (2020). *Censo de población y vivienda* . Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/espacioydatos/default.aspx?ag=211640054>
- INEGI. (25 de Junio de 2020). *ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (27 DE JUNIO)*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- INEGI. (15 de Julio de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 26 de Agosto de 2020, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=5926>
- INEGI. (2021). *COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 400/21*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemoc/enigh2020.pdf>
- INEGI. (10 de 08 de 2021). *DENUE* . Obtenido de Santiago Acatlán Puebla: <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6#>
- Jaspe, C. (2009). *Diagnóstico regional de artesanías*. Zacatecas.
- Joan Amat. (s.f.).
- Kelly. (2000).
- Klein. (2000).
- Koontz, H., Donnel, C., & Weihrich, H. (1987). *Elementos de la administración* . México .
- Kotter, J. (1995).

- Kras, E. (1991). *La administración mexicana en transición* . México: Grupo editorial Iberoamericana .
- Lansberg, & Astrachan. (1994).
- Lansberg, I., Perrow, E., & Rogolsky, S. (1988). "Family Business As an Emerging Field". *Family Business Review*, 1-8.
- Larios, E. (2016). La gestión de la competitividad en la MIPYMES mexicana: Diagnóstico empírico desde la gestión del conocimiento. *RAU*, 14(2), 177-209.
- Lea. (1993).
- Leach. (2002). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Granica.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. México: McGrawHill.
- Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). "The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Non-family Firms", . *Family Business Review*, 41-54.
- Litz. (1995). 1995.
- Longenecker, J. (2007). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Lopez. (2010). *Todas las edades son necesarias*. *El país*. Obtenido de https://elpais.com/diario/2010/04/11/negocio/1270993649_850215.html
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 107-122.
- Lyman, A. (1991). "Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference?". *Family Business Review*, 303-324.

- Méndez, V., Cruz, A., & Méndez, L. (2018). La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad. *Caribeña de ciencias sociales*.
- Molina, R., López, A., & Contreras, R. (2014). El emprendimiento y crecimiento en las PYMES. *Acta universitaria*, 24(1), 59-72.
- Naciones Unidas e IUSSP. (1985). *Diccionario demográfico multilingüe en español*. Obtenido de Diccionario demográfico multilingüe en español : <<http://es-ii.demopaedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Generalidades>>
- Notimex, M. (14 de diciembre de 2018). *La importancia de las empresas familiares*. Obtenido de <https://idconline.mx/corporativo/2018/12/14/la-importancia-de-las-empresas-familiares>
- Oc, C. (11 de Septiembre de 2021). *Empresa Familiar*. Obtenido de https://consultoresoc.com.mx/empresa-familiar/?gclid=CjwKCAjwp_GJBhBmEiwALWBQk8c_TWCCeOjk_EjbWS5k__HHwMMf5rF1rfO2_8JwhRL07cSFJIJHJR0cwsEQAvD_BwE
- Oviedo, H. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*.
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25-31.
- Podolny, Khurana, & Hill-Popper. (2005). Revising the meaning of leadership. *Research in organizational Behavior*.
- Pratt, J., & Davis, J. (1986). *Measurement and Evaluation of Population of Family-owned Business*. Washington, D.C. : Government Printing Office.
- Pueblos America . (2020). *Santiago Acatlán (Tepeaca, Puebla)*. Obtenido de <https://mexico.pueblosamerica.com/i/santiago->

- Sánchez, E. (2003). Arte indígena contemporáneo. *¿Arte popular?* *Revista Española de Antropología Americana*, 69-84.
- Santiago Acatlán . (2011). *Santiago Acatlán Tepeaca Puebla* . Obtenido de <https://santiagoacatlan.es.tl/Historia.htm>
- Santiago Acatlán Noticias. (28 de Octubre de 2021). *Facebook: Santiago Acatlán Noticias*. Obtenido de <https://www.facebook.com/acatlanNoticias/photos/4601066319957386>
- Santoro, A. (Febrero de 2006). El liderazgo generacional en las empresas familiares y como afecta su dirección en la cultura de la organización.
- Sapin. (2006). 71-92.
- Secretaría de Economía. (2010). *Pequeñas empresas*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa#:~:text=Las%20peque%C3%B1as%20empresas%20son%20aque llos,hasta%20100%20millones%20de%20pesos>.
- Sennett, R. (2009). *El artesano*. España : Anagrama.
- Solidaridad. (2017). *¿Qué era un gremio en la Edad Media?* Obtenido de <https://es.blastingnews.com/curiosidades/2017/08/que-era-un-gremio-en-la-edad-media-001965133.html>
- SP Asesores. (2022).
- Steiler, L. (2001). "Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust". *Family Business Review* , 353-367.
- Sternt, M. (1986). *Inside the Family Held Business*. New York: Harcourt Brace,.
- Strategor. (1995).

- Swartz, M., & Barnes, L. (1991). Outside Boards and Family Business: Another Look. *Journal of the Family Firm Institute*, 269-286.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts.*, 199-208.
- Tan, W., & Fock, T. (2001). "Coping With Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses in Singapore" . *Family Business Review*, 123-140.
- Toledo, A. (2012). La producción y comercialización de los textiles artesanales de Mitla, Oaxaca. *Aquí estamos, revista de exbecarios indígenas.*, 16, 20-28.
- Treguear, M. (2020). Limitantes endógenas al financiamiento bancarios de las pymes mexicanas y el despliegue de políticas públicas. *Análisis económico*, 35(90), 117-146.
- Tsang. (2001).
- UNESCO. (2004). *Índice UNESCO Artesanía-Turismo*. Obtenido de Sección de Arte, Artesanías y Diseño.
- Universia . (Enero de 2021). Obtenido de <https://www.universia.net/pe/actualidad/orientacion-academica/5-tipos-de-estructura-organizacional.html>
- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa. *Redalyc*, 151-171.
- Vera, N., Maldonado, J., & Macías, G. (2020). Análisis de las PYMES en Quevedo. Una perspectiva de oportunidades y beneficios potenciales para microempresas competitivas. *Perspectivas alternativas en las ciencias sociales*, 10(4), 1321-1336.
- Villasis, M. A., & Miranda, M. G. (30 de 5 de 2016). *El protocolo de investigación IV: las variables de estudio*. Obtenido de

<https://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/199/350#:~:text=Las%20variables%20en%20un%20estudio,de%20los%20protocolo%20de%20investigaci%C3%B3n>.

Ward. (1987). *La empresa familiar*.

Ward. (1990). "What is a family business? And how can we help?,". *Small Business Forum*, 63-71.

Ward, & Dolan. (1998).

Welsch, J. (1993). "The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession". *Family Business Review*, 31-54.

Westhead, P., & Cowling, M. (1998). "Family Firm Research: The need for a Methodological Rethink". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31-56.

Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en Ecuador. *Observatorio de la economía latinoamericana*.

Zellweger, T., Nason, R., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families. *Family Business Review*, 136-155.

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. (79), 53-70.