



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE GUAYAQUIL**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS  
EMPRESAS FAMILIARES DE GUAYAQUIL: RETOS Y PERSPECTIVAS**

Trabajo de titulación previo a la obtención del  
Título de Licenciada en Administración de  
Empresas.

AUTOR: Adriana Stefan Vernaza Merchán  
Andrea Dennisse Tumbaco Domínguez

TUTOR: Liliana Elizabeth Aguirre González

Guayaquil-Ecuador

2024

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, **Adriana Stefan Vernaza Merchán** con documento de identificación N° **0957305188** y **Andrea Dennisse Tumbaco Domínguez** con documento de identificación N° **0954093365**; manifestamos que:

Somos las autoras y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

**Guayaquil, 30 de agosto del año 2024.**

**Atentamente,**

Andrea Tumbaco D  
**Andrea Dennisse Tumbaco Domínguez**  
**0954093365**

Adriana Vernaza  
**Adriana Stefan Vernaza Merchán**  
**0957305188**

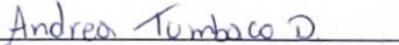
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

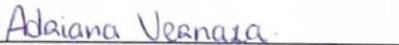
Nosotras, **Andrea Dennisse Tumbaco Domínguez** con documento de identificación No. **0954093365** y **Adriana Stefan Vernaza Merchán** con documento de identificación No. **0957305188**, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del Artículo académico: “**Análisis de la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de Guayaquil: retos y perspectivas**”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

**Guayaquil, 30 de agosto del año 2024.**

**Atentamente,**

  
\_\_\_\_\_  
**Andrea Dennisse Tumbaco Domínguez**  
**0954093365**

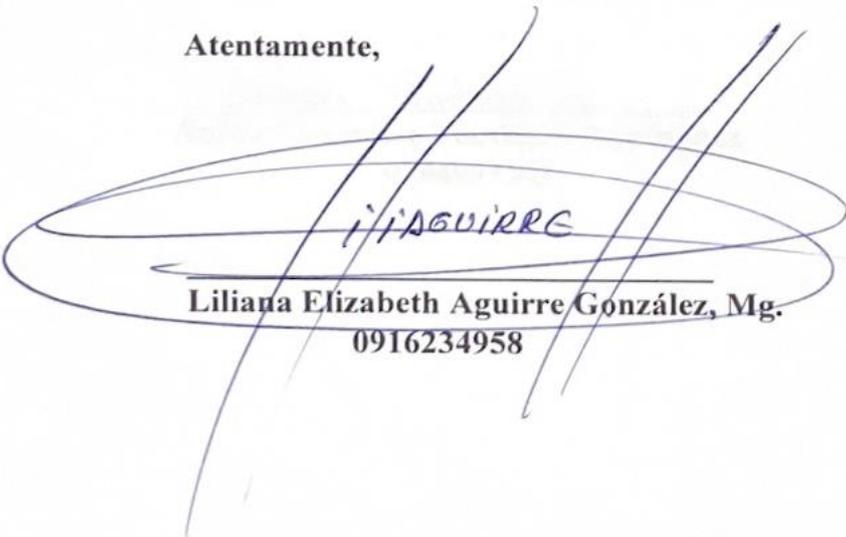
  
\_\_\_\_\_  
**Adriana Stefan Vernaza Merchán**  
**0957305188**

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Liliana Elizabeth Aguirre González** con documento de identificación N° **0916234958**, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: “**Análisis de la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de Guayaquil: retos y perspectivas**”, realizado por **Andrea Dennisse Tumbaco Domínguez** con documento de identificación N° **0954093365** y por **Adriana Stefan Vernaza Merchán** con documento de identificación N° **0957305188**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo Académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

**Guayaquil, 30 de agosto del año 2024.**

Atentamente,



LILIANA AGUIRRE

**Liliana Elizabeth Aguirre González, Mg.**  
**0916234958**

# **Análisis de la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de Guayaquil: retos y perspectivas**

## **Analysis of the management of organizational change in family businesses in Guayaquil: challenges and prospects**

### **Resumen**

La presente investigación analiza la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de Guayaquil, con el objetivo de comprender los factores que impulsan dichos cambios, los obstáculos que enfrentan y las estrategias empleadas para superarlos, se evidencia por la necesidad de comprender cómo estas empresas se adaptan a un entorno dinámico. La metodología utilizada en este estudio fue de enfoque mixto, combinando encuestas realizadas a 25 empresas familiares de Guayaquil y entrevistas a expertos en comportamiento organizacional. El enfoque de la investigación fue descriptivo y no experimental, utilizando métodos tanto analíticos como empíricos para comprender los factores que influyen en las decisiones empresariales durante los procesos de cambio. Los resultados revelaron que la tecnología y las dinámicas del mercado son los principales motores del cambio organizacional, mientras que la resistencia al cambio y la falta de financiamiento son los mayores obstáculos. La capacitación continua del personal y la mejora de la comunicación interna se destacaron como las estrategias más efectivas. Además, la visión y los valores de los líderes familiares son cruciales para guiar y asegurar el éxito en estos procesos de cambio. En conclusión, la investigación muestra que, aunque las empresas familiares de Guayaquil enfrentan desafíos significativos en la gestión del cambio, las estrategias bien implementadas, como la formación continua y la comunicación efectiva, les permiten adaptarse y prosperar en un entorno competitivo en constante evolución.

### **Abstract**

This research analyzes the management of organizational change in family businesses in Guayaquil, with the objective of understanding the factors that drive such changes, the obstacles they face and the strategies employed to overcome them, evidenced by the need to understand how these companies adapt to a dynamic environment. The methodology used in this study was a mixed approach, combining surveys of 25 family businesses in Guayaquil and interviews with experts in organizational behavior. The research approach was descriptive and non experimental, using both analytical and empirical methods to understand the factors that influence business decisions during change processes. The results revealed that technology and market dynamics are the main drivers of organizational change, while resistance to change and lack of funding are the biggest obstacles. Ongoing staff training and improved internal communication were highlighted as the most effective strategies. In addition, the vision and values of family leaders are crucial to guide and ensure success in these change processes. In conclusion, the research shows that, although family businesses in Guayaquil face significant challenges in managing change, well-implemented strategies, such as continuous training and effective communication, allow them to adapt and thrive in a constantly evolving competitive environment.

### **Palabras claves**

Gestión del cambio, liderazgo, empresas familiares, cultura organizacional, retos y perspectivas.

### **Keywords**

Change management, Leadership, Family businesses, Organizational culture, Challenges, and perspectives.

## **Introducción**

Actualmente, las organizaciones enfrentan un entorno turbulento e inestable. Está ampliamente demostrado (Álvarez Medina et al., 2020), que sin una estrategia que tenga en cuenta los factores internos y externos que puedan afectar directamente o indirectamente a la empresa, orientada a las necesidades y requerimientos de sus clientes, el éxito pasado no garantiza la durabilidad futura, ya que, independientemente del tamaño, las empresas deben adaptarse a las diversas características del mercado y mejorar continuamente los procesos clave de las mismas, la estructura organizacional, los sistemas de información y las áreas que necesitan implementar cambios.

Los procesos de cambios organizacionales crean dificultades al no contar con herramientas modernas que permitan distinguir la visión y misión, por ende, es de suma importancia tener la posibilidad de implementar esas herramientas en parte o en su totalidad (Fierro Celis, 2021). El cambio se puede representar por niveles del comportamiento organizacional (individuo, grupo y estructura), lo que en diversos estudios se intenta evaluar es la relación de estos con variables de la organización (Vesga Rodríguez et al., 2021). Suponer que los cambios en las organizaciones son una variable externa, sería rechazar lo obvio. Cuando se habla de los cambios, se pueden direccionar a las transformaciones tecnológicas y a las personas que dirigen la empresa familiar (Margel, Olga et al., 2019).

Las empresas familiares constituyen uno de los pilares integrales para impulsar el desarrollo económico, tanto de una región como de un país a nivel mundial, cerca de tres cuartas partes de las organizaciones siguen esta estructura (o al menos lo hicieron inicialmente), lo que pone de relieve su adopción generalizada en varias economías. El estado ecuatoriano no es una excepción; aproximadamente el 90% de los empresarios registrados ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros pertenecen a este tipo de empresa (Mendez Bravo et al., 2019). La esencia de una empresa familiar entrelaza dos aspectos críticos de la sociedad: la propia familia y la economía, ya que en ellas la participación de los miembros familiares es constante en la propiedad, la administración y las operaciones diarias. Más allá de los objetivos comerciales, las empresas familiares reflejan relaciones y responsabilidades dentro de un sistema familiar que está profundamente entrelazado con las funciones empresariales (Montenegro Pereira et al., 2021).

Por otro lado, las empresas familiares se refieren a organizaciones donde la toma de decisiones se basa en más de una generación familiar. Estas personas están conectadas por sangre, matrimonio o adopción, poseen la doble capacidad de impactar la visión empresarial de una manera única. Existe una estrecha asociación entre ellas y la empresa, ya sea a través de la dirección o propiedad. Las empresas administradas por sus propietarios normalmente no se clasifican como empresas familiares, ya que no cuentan con el componente multigeneracional ni el impacto familiar que generan las dinámicas y relaciones distintivas propias de las empresas familiares (García Ganchala, 2022). La relaciones intrafamiliares formadas por varios tipos de sociedades empresariales, que establecen objetivos e intereses, se basan en el compromiso y la confianza. Por ende, cuando surge algún conflicto que afecta las actividades de la empresa, se genera tensión y pone en riesgo la continuidad de la empresa familiar (Muñoz Muñoz et al., 2020). La cultura empresarial, desde la perspectiva familiar, presenta otro enfoque: los propietarios suelen resolver problemas y tomar decisiones valorando la opinión de los miembros de la familia (Aguilar et al., 2020).

El objetivo general de esta investigación es analizar la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Para cumplir con el objetivo central, se delimitaron tres objetivos específicos. (I) Diagnosticar los factores que producen cambios organizacionales en la empresa familiar. (II) Determinar los principales obstáculos y retos que se presentan en las empresas familiares al llevar a cabo cambios en la estructura organizacional. (III) Establecer principales estrategias implementadas por las empresas familiares de Guayaquil para gestionar el cambio organizacional con éxito.

### **Gestión del Cambio Organizacional**

El cambio organizacional surge para desarrollar, mejorar productos y servicios, corregir fallos, adaptarse a las necesidades del entorno, afrontar nuevos retos, entre otros. Este proceso requiere el compromiso tanto de los gerentes como de los colaboradores, involucrando buenas ideas, una adecuada ejecución y una evaluación objetiva. Actualmente, algunas organizaciones implementan cambios para obtener diferentes beneficios. Sin embargo, es natural que muchas personas se resistan al cambio, tengan dificultades para tomar decisiones en nuevas direcciones, no sepan cómo implementar nuevas medidas o enfrenten en conflictos internos (Garibay Palacios, 2019).

La importancia radica en reconocer que el equilibrio entre la estabilidad y el cambio radical desestabilizador permite a las empresas sobrevivir y adaptarse a los mercados locales, nacionales o internacionales (Camacho, 2022).

La gestión del cambio es un proceso diseñado para disminuir efectos negativos y crear aspectos positivos a la empresa, así ayudar al futuro de la empresa y a sus miembros, es un enfoque que se centra en cómo las organizaciones pueden manejar y adaptarse a los cambios para lograr objetivos y mejorar su desempeño. Los cambios en las empresas suelen ser dificultosos, toman su tiempo y muchas veces no son exitosos. También son afectadas por su capital, recursos naturales, instrumentos de trabajo y su dirección, porque estas suelen presentar algún tipo de restricción (Duarte Hablutzel, 2020).

Los cambios ofrecen oportunidad de crecimiento y desarrollo para implantar relaciones nuevas, actividades y habilidades, es así que la gestión del cambio organizacional no solo facilita la transición hacia nuevas formas de operar, sino que también permiten la oportunidad de fortalecer las relaciones, innovar en las actividades y desarrollar habilidades. Adoptar un enfoque proactivo y estratégico hacia el cambio puede maximizar los beneficios y asegurar que la organización esté bien posicionada para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Para comprender el objetivo del cambio como la innovación de la empresa debemos considerar la naturaleza formada del cambio. Este no debe entenderse como una crisis o adaptación del proceso, sino como diversas transformaciones en la organización. Gestionar el cambio da un enfoque para guiar la transición de individuos, equipos y empresas para que cumplan sus objetivos ya sea a corto o largo plazo (Sandoval Pérez, 2021).

### **Empresas Familiares**

La empresa familiar es una entidad empresarial que no solo la define la propiedad y el control familiar, sino también los valores compartidos y la cultura que la familia imparte. Se evidencia esta investigación por un grupo de autores: (Camino Mogro et al., 2021); (Aguilar y Briozzo, 2020); (Muñoz Muñoz et al., 2020); (Doderó, 2020), consideran que es una organización compleja, conformada por un vínculo familiar que se dirige a políticas, objetivos y metas, también la consideran como una estructura antigua de la humanidad y se representan dominantes en la economía de cada país. Este término se asocia a un grupo de pequeños negocios referente a una familia que viene de varias generaciones. Pese a lo cual, unas son compañías pequeñas y otras grandes a nivel

mundial como Walmart, Volkswagen, entre otras, estas empezaron siendo pequeñas empresas y de origen familiar.

Las empresas familiares son un componente al desarrollo económico y a la generación de empleo, a pesar de ello, muchas veces toman decisiones alejadas de lo coherente y suelen caer en un comportamiento incorrecto en la vida económica de su organización (Orozco, 2022). Adicional a esto, no existe un procedimiento que asegure si las empresas son familiares o no. Es un tema particular en ámbito de investigación y académico, su distinto enfoque es la interrelación entre la empresa, propiedad y familia que la hace única en comparación con otras entidades económicas (Esparza Aguilar, 2021). La familia empresaria es una organización económica con activos en común que desea pasar a la siguiente generación y los cuales definen su identidad colectiva, vínculo jurídico y societariamente a sus miembros a largo plazo y generan roles personales y profesionales complejos (Merodio, 2021).

### **Factores que Producen Cambios Organizacionales**

Los cambios organizacionales no se presentan sin ninguna razón; muchas veces se deben a situaciones externas o internas, sin embargo, para las empresas, estos cambios se han visto como estrategias para transformar las condiciones actuales (Iturralde Pulla et al., 2020), generando la necesidad de alinearse al mercado global y sobrevivir a fenómenos derivados de los cambios organizacionales. Los factores de cambio identificados incluyen la mejora o modificación de aspectos tecnológicos, estructurales, culturales y personales (Arzubiaga, 2019); (Cabanilla Guerra et al., 2022). El factor más contribuyente en este caso es la innovación tecnológica, seguido de los cambios de mercado, ya que surgen nuevas exigencias, creando así nuevas necesidades en los consumidores (Gomez Álvarez, 2021).

### **Estrategias para la Gestión Exitosa del Cambio Organizacional**

La estrategia organizacional concebida a partir de la planificación del cambio debe tener en cuenta diagnósticos integrales para ver el estado actual de la estrategia, los procesos clave y de apoyo, e identificar áreas de oportunidad que requieren cambios y especificar los medios por los cuales se implementarán los cambios. A partir de la revisión de la literatura, se confirma la tendencia a ver el cambio organizacional como una estrategia eficaz y necesaria que puede ayudar a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva y no como un período peligroso de caos e incertidumbre y, por tanto, como

herramientas predictivas para el futuro, permitiendo así una diferenciación positiva, pues ayudará a crear una ventaja competitiva que pueda mantenerse durante un largo período de tiempo (Campas, 2020).

Los cambios deben tener planificación para que permitan obtener un proceso más ordenado, la planeación facilita que la organización pueda ir hacia el éxito. El cambio es posible que se produzca antes de alguna implementación y planeación. Se sugiere no poner resistencia, ni evadir causas ni atacar, no se puede ver un cambio organizacional como una amenaza o confrontación ni imposición, si no como una forma de mejorar aquellas situaciones que afectan en la organización (Sánchez, 2019).

Los directivos son los que toman las decisiones sobre los cambios en los comportamientos relacionados con el uso de la tecnología, la innovación y los patrones de consumo, de la misma manera que los productos se ajustan para satisfacer las necesidades del mercado (Rodríguez Hernández, 2022). Establecer recursos y administrarlos de manera eficiente es fundamental para que las estrategias alcancen sus metas y objetivos. El adecuado manejo de estos recursos depende de cómo las personas dentro de la organización los utilicen y gestionen (Mendez Álvarez, 2019).

## **Metodología**

Para obtener información sobre los cambios organizacionales se realizaron encuestas dirigidas a representantes de pequeñas y medianas empresas que habían atravesado procesos de cambio organizacional. En esta investigación se aplicó un enfoque mixto que combinó elementos cualitativos y datos estadísticos descriptivos para explorar los detalles del efecto del cambio organizacional en las empresas de Guayaquil.

La muestra incluyó 25 empresas familiares ubicadas en la ciudad de Guayaquil, elegidas por diferentes criterios realizadas por las investigadoras, que intervinieron mediante las encuestas estructuradas, también se realizaron entrevistas con tres expertos en comportamiento organizacional para obtener una perspectiva propia sobre cómo estos cambios impactan a las empresas.

El ámbito de la investigación es descriptivo y el tipo de investigación es no experimental y transversal. Para el análisis teórico, se utilizaron métodos como el histórico y lógico, permitiendo estudiar cómo las empresas familiares gestionan los cambios organizacionales y cómo estos influyen en sus estrategias para adaptarse y crecer en un

entorno competitivo. También se empleó el método analítico sintético para descomponer los factores que afectan las decisiones empresariales frente a los cambios organizacionales y sintetizar las conclusiones obtenidas. En cuanto a los métodos empíricos y técnicas de recolección de información, se llevó a cabo una investigación documental exhaustiva que incluyó la revisión de archivos, datos estadísticos relevantes y reportes especializados relacionados con el objeto de estudio. Finalmente, los resultados de las encuestas aplicadas a las empresas familiares de Guayaquil proporcionaron datos directos y percepciones sobre cómo los cambios organizacionales afectan estas empresas y cómo están enfrentando estos desafíos.

## Resultados

**Tabla No. 1**

### Resultados de los expertos en cambios organizacionales.

<b>CUESTIONARIO DE PREGUNTAS</b>	<b>EXPERTO 1</b>	<b>EXPERTO 2</b>	<b>EXPERTO 3</b>
<b>1. ¿Qué factores (internos y externos) han influido en la necesidad de realizar cambios organizacionales en su empresa?</b>	La empresa mejoró su rentabilidad y eficiencia mediante ajustes financieros y capacitación continua del personal. Además, se diferenció en el mercado adaptándose a las necesidades del consumidor, aunque fue afectada por factores externos como el aumento del IVA.	La empresa se vio afectada por cambios en la administración pública, la inseguridad en las calles y modificaciones tributarias. A nivel interno, gestionó sus recursos financieros, físicos y de liderazgo para enfrentar estos desafíos.	La empresa se vio obligada a ajustar la organización debido a fluctuaciones económicas, crisis globales, y cambios en las tasas de interés. También se adaptó prácticas a nuevas regulaciones legales y su enfoque fue innovar para responder a las preferencias de los consumidores por viviendas sostenibles. Finalmente, integraron avances tecnológicos que requirieron ajustes organizacionales.
<b>2. ¿Qué retos específicos se han presentado al equilibrar los intereses familiares con los intereses empresariales</b>	La resistencia al cambio siempre juega en contra en la empresa por parte de los miembros de la familia que ya están acostumbrados a las antiguas prácticas,	La imposición de colaboradores con falta de experiencia y lazos de amistad con los directivos, mala toma de decisión financiera a la hora de elegir un proyecto. Corrupción a	Uno de los mayores retos fue equilibrar los intereses familiares con los empresariales durante los cambios. Las diferencias de opinión dificultaron la toma de decisiones, especialmente en

<p><b>durante el proceso de cambio?</b></p>	<p>generando pérdidas de tiempo y recursos.</p>	<p>la hora adjudicar proyectos.</p>	<p>momentos críticos. Se aprendió a definir roles y responsabilidades claramente y a comunicarnos de manera abierta y honesta, priorizando siempre el consenso y el bienestar tanto de la familia como de la empresa.</p>
<p><b>3. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de los fracasos o dificultades encontradas en procesos de cambio organizacional anteriores?</b></p>	<p>Falta de comunicación clara generó confusiones y desmotivaciones con el personal. Resistencia al cambio en la empresa fue por un tiempo algo natural, se ha convertido en un obstáculo importante.</p>	<p>Búsqueda de eficiencia en los procesos antes de las relaciones de amistades o familiares.</p>	<p>A lo largo de los años se aprendió que la planificación detallada es crucial para evitar problemas operativos y resistencia al cambio. Se comprendió que una comunicación clara es esencial para minimizar malentendidos y evitar la resistencia dentro del equipo.</p>
<p><b>4. ¿Qué estrategias ha implementado su empresa para facilitar la adaptación al cambio organizacional?</b></p>	<p>Programas de capacitación continua. Reconocimiento de logros. Planes de comunicación.</p>	<p>Reducir la cantidad de las personas que toman decisiones, reducir procesos ineficientes y la contratación del personal calificado para evaluar los mercados.</p>	<p>Se implementó estrategias como la capacitación continua, especialmente para los miembros mayores, y la inclusión de todos en el proceso de cambio desde el inicio para garantizar su compromiso y aceptación.</p>
<p><b>5. ¿Qué rol juegan los líderes familiares en el proceso de gestión del cambio organizacional?</b></p>	<p>Dentro de la empresa cada líder familiar tiene la confianza, la visión y la dirección para impulsar y garantizar que esté alineado con los valores y objetivos de largo plazo de la familia y la empresa.</p>	<p>En algunas ocasiones un rol más conservador al no querer cambios y en otros más liberales al exigir nuevos cambios de acuerdo con el mercado.</p>	<p>Como líder en TERVEL, desempeño un papel crucial en la gestión del cambio organizacional. Se proporciona una visión clara del futuro de la empresa, alineando a todos con los objetivos a largo plazo y demostrando compromiso y adaptabilidad. Además, de encargarse de resolver conflictos, manteniendo el enfoque</p>

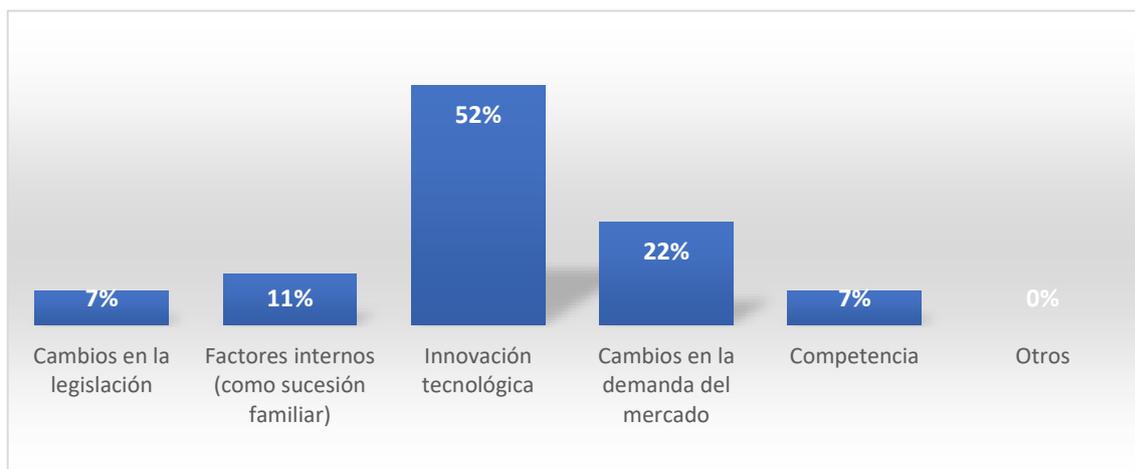
			en los objetivos comunes y en el bienestar de la familia y el negocio.
<p><b>6. ¿Podría compartir algún caso de éxito en la implementación de cambios organizacionales en su empresa y las estrategias clave que contribuyeron a dicho éxito?</b></p>	<p>Tecnicentro León es una empresa familiar que se dedica a la reparación de vehículos livianos y pesados, enfrentaban problemas de eficiencia y errores debido a procesos manuales y sistema anticuado.</p> <p>Desafío: Actualizar los procesos y su sistema que permita mejorar los tiempos de espera y la experiencia al cliente.</p> <p>Estrategias claves:</p> <p>Definición de objetivos.</p> <p>Selección de herramientas de trabajo y tecnologías.</p> <p>Acercamiento con el personal.</p> <p>Optimización de procesos.</p>	<p>Un caso de éxito es que aprendimos de la experiencia y los errores, por ejemplo en el área de logística, se realizaron varias auditorias para detectar el verdadero problema desde la parte operativa a gerencial, la auditoria tuvo como resultado una falta de ejecución de los procesos preestablecidos por parte del área operativa pero además arrojó que la gerencia no estaba implementando los manuales correctamente por lo cual se procedió al despido de la gerencia y realizando cambios en los manuales de procesos más eficientes.</p>	<p>Un caso de éxito en TERVEL fue la adaptación de los miembros mayores a las nuevas plataformas y una organización detallada con cada cliente. Esto permitió concretar varios tratos en una urbanización específica durante un auge, logrando la exclusividad como corredores en bienes raíces. La buena organización y la distribución efectiva de roles fueron claves para aprovechar esta oportunidad.</p>
<p><b>7. ¿De qué manera los valores y la visión de la familia propietaria influyen en la dirección y a los cambios organizacionales?</b></p>	<p>La familia propietaria prioriza resultados que están enfocados en sus valores cristianos, los cuales se consideran una guía esencial que Dios nos ha permitido seguir. Estos valores influyen de manera significativa en todos los aspectos de la gestión empresarial, desde la toma de decisiones estratégicas hasta la implementación de políticas y prácticas diarias.</p>	<p>Los valores y la visión de la familia tienen un porcentaje muy grande en la influencia en la dirección y los cambios organizacionales, estos pueden llegar a cambiar radicalmente la empresa llevándolos a la quiebra.</p>	<p>Nuestros valores de integridad, compromiso y excelencia guiaron nuestras decisiones y estrategias, garantizando una actuación ética y profesional. La visión a largo plazo de la familia proporcionó un marco claro para los objetivos, asegurando que los cambios organizacionales estuvieran alineados con el futuro deseado para la empresa.</p>

<p><b>8. ¿Cómo maneja su empresa la falta de recursos (financieros, humanos, tecnológicos) al implementar cambios organizacionales?</b></p>	<p>Las prioridades empresariales se determinan analizando en detalle las áreas que necesitan cambios y evaluando cuáles son las más críticas en función del impacto y urgencia. Este proceso comienza con la evaluación de todas las posibles áreas de mejora, teniendo en cuenta los posibles beneficios y riesgos asociados a cada cambio.</p>	<p>Se lo maneja de una forma minuciosa y creativa evaluando todos los escenarios, oportunidades y amenazas posibles al momento de tomar una decisión.</p>	<p>Aprendimos a manejar los cambios de manera efectiva priorizando aquellos con mayor impacto y optimizando los recursos. Reducimos gastos en marketing digital al segmentarlo y enfocarnos en páginas con mayor flujo de clientes potenciales, y establecimos alianzas estratégicas y opciones de financiamiento para cubrir la falta de recursos. Esta combinación de priorización, optimización y alianzas nos permitió implementar cambios organizacionales de manera efectiva, incluso en tiempos de recursos limitados.</p>
---	--	---	---

## Resultados de las encuestas

**Figura 1**

¿Cuál considera que es el principal factor que ha impulsado cambios organizacionales en su empresa familiar?

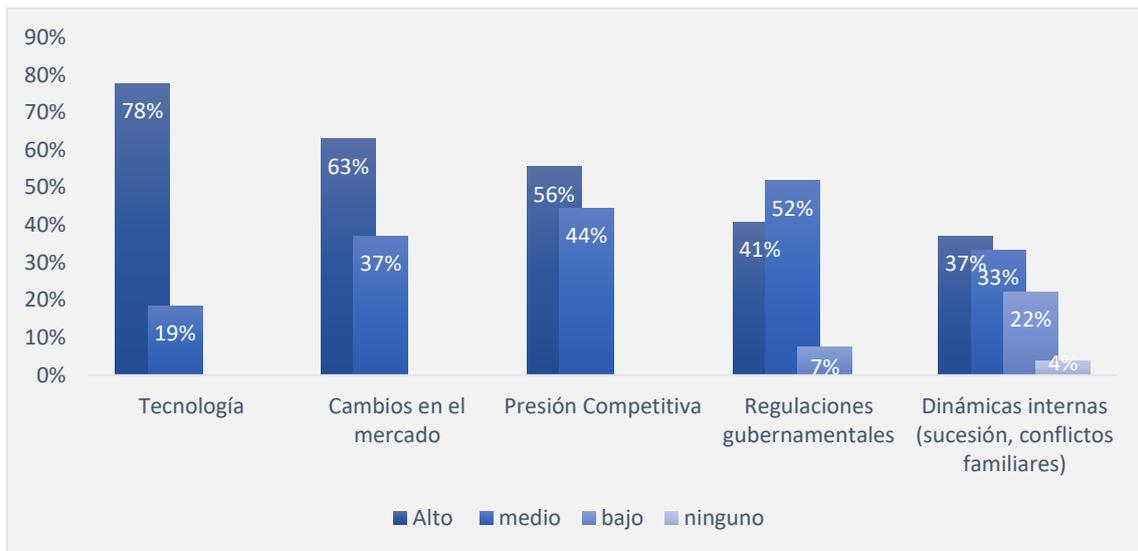


**Fuente:** Elaboración propia.

Los principales impulsores fueron la tecnología y el mercado, lo que indicó que las empresas familiares debían estar atentas a las innovaciones y a los cambios en las preferencias de los consumidores. Aunque los factores internos y reguladores también fueron importantes, resultaron ser menos revalentes.

**Figura 2**

¿Qué nivel de impacto considera usted que tienen los siguientes factores en los cambios organizacionales?

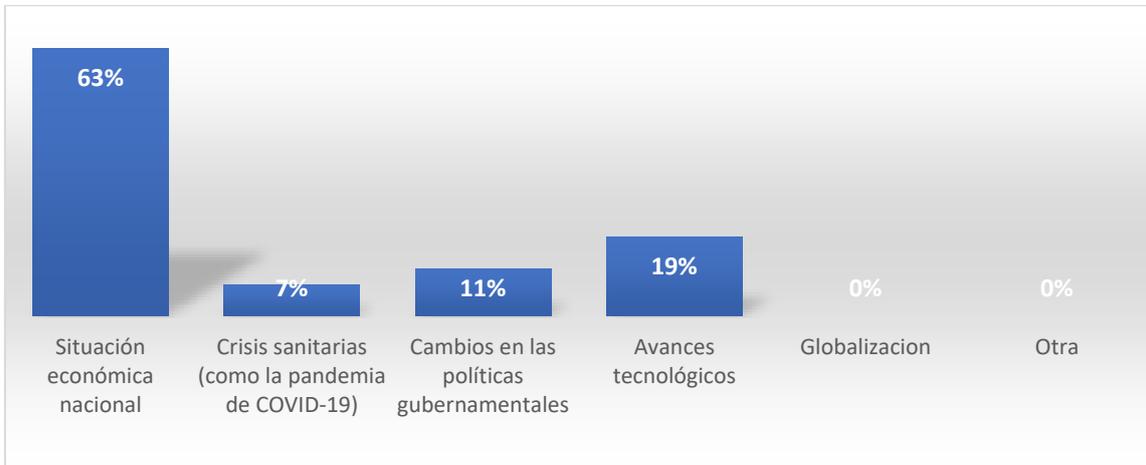


**Fuente:** Elaboración propia.

Los factores externos, como la tecnología, los cambios en el mercado, la presión competitiva y las regulaciones gubernamentales, son vistos como los principales motores de los cambios organizacionales, con la mayoría de los encuestados identificándolos como de alto impacto. Por otro lado, las dinámicas internas, aunque también importantes, presentan una percepción de impacto más variada, lo que sugiere que su influencia depende del contexto específico de la organización. El análisis proporcionó una orientación integral que permitió a las empresas familiares de Guayaquil gestionar eficazmente el cambio organizacional, responder a los desafíos planteados por los impulsores clave y aprovechar las oportunidades.

**Figura 3**

¿Cuál de los siguientes factores externos considera más influyente en la necesidad de cambios organizacionales en su empresa familiar?



**Fuente:** Elaboración propia.

La situación económica es un factor externo que influye significativamente en los cambios organizacionales, su alta relevancia sugiere que fluctuaciones como recesiones, inflación o cambios en las políticas fiscales, pueden impactar directamente las operaciones y decisiones estratégicas de las empresas.

**Figura 4**

¿Cuál considera que es el mayor obstáculo para implementar cambios en la estructura organizacional de su empresa familiar?



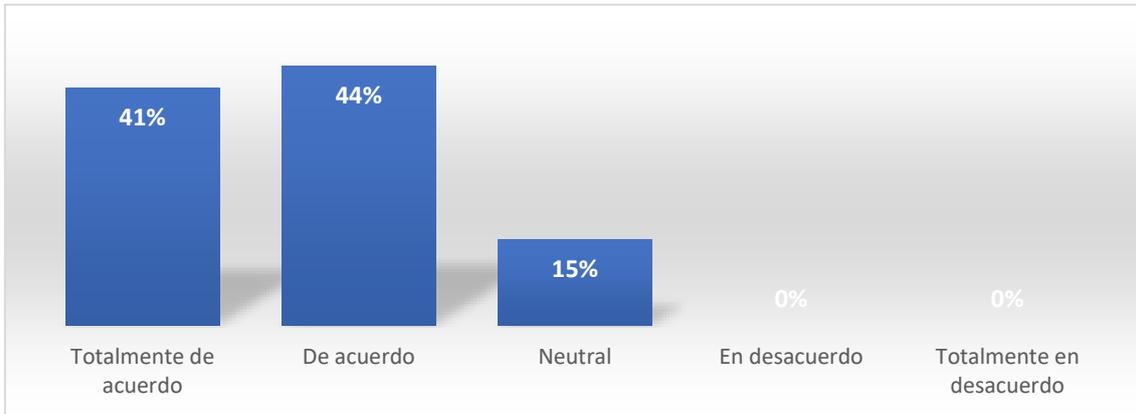
**Fuente:** Elaboración propia.

La falta de recursos financieros es uno de los mayores obstáculos para implementar los cambios en la estructura organizacional de una empresa familiar, lo que dificulta la inversión del capital necesario. A esto se suma la resistencia al cambio por parte de los empleados y la falta de conocimiento, lo que resalta la importancia de superar las

limitaciones financieras fortaleciendo al personal con la incrementación de las capacitaciones internas para gestionar el cambio de manera efectiva.

**Figura 5**

¿En qué medida la siguiente afirmación se aplica a su empresa? "Los cambios organizacionales son impulsados principalmente por la visión de los líderes familiares."

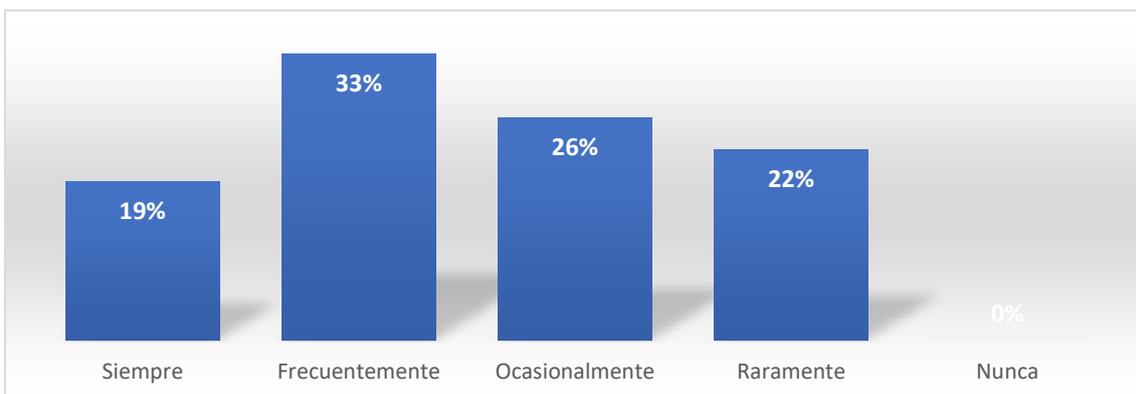


**Fuente:** Elaboración propia.

La visión del líder familiar fue un factor clave en la dirección y el cambio organizacional, destacando la importancia de que los líderes con una visión estratégica clara guíen a la empresa a través del proceso de cambio.

**Figura 6**

¿Qué tan frecuentemente enfrentan resistencia al cambio en su empresa familiar?



**Fuente:** Elaboración propia.

La resistencia al cambio es el problema recurrente en las empresas familiares. El 33% de los encuestados señalaron que "frecuentemente" enfrentan resistencia, quedó claro que esta es una barrera significativa para implementar el cambio. La resistencia provenía de diversas fuentes, entre las principales: la falta de comprensión de los empleados o el miedo al cambio.

**Figura 7**

¿Cuál de los siguientes retos considera más difícil de superar durante la implementación de cambios organizacionales?

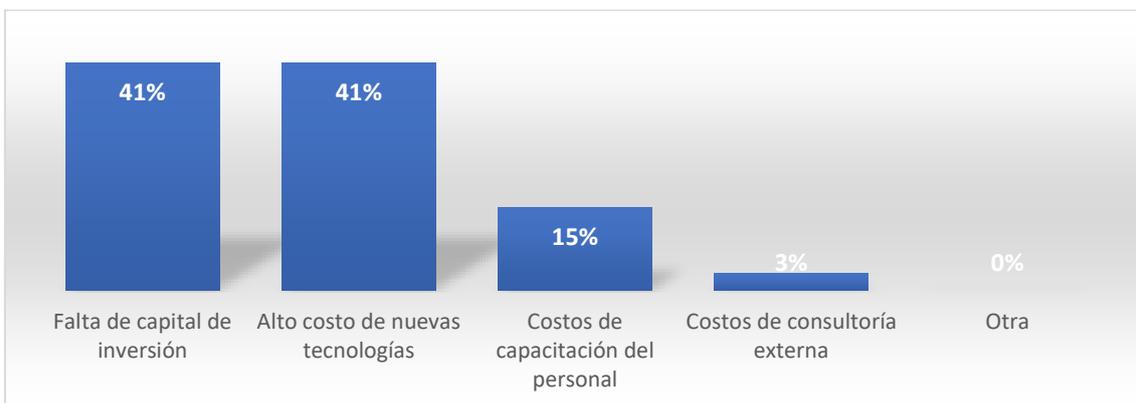


**Fuente:** Elaboración propia.

La capacitación de los empleados fue el mayor desafío en la implementación del cambio organizacional. Esto se debió a la resistencia al cambio, la falta de habilidades necesarias y la necesidad de tiempo y recursos para la capacitación. La gestión del tiempo y la gestión de conflictos también representaron desafíos importantes, reflejando la complejidad de coordinar y ejecutar el cambio de manera efectiva.

**Figura 8**

¿Cuáles son los principales retos financieros que enfrenta su empresa familiar al implementar cambios organizacionales?



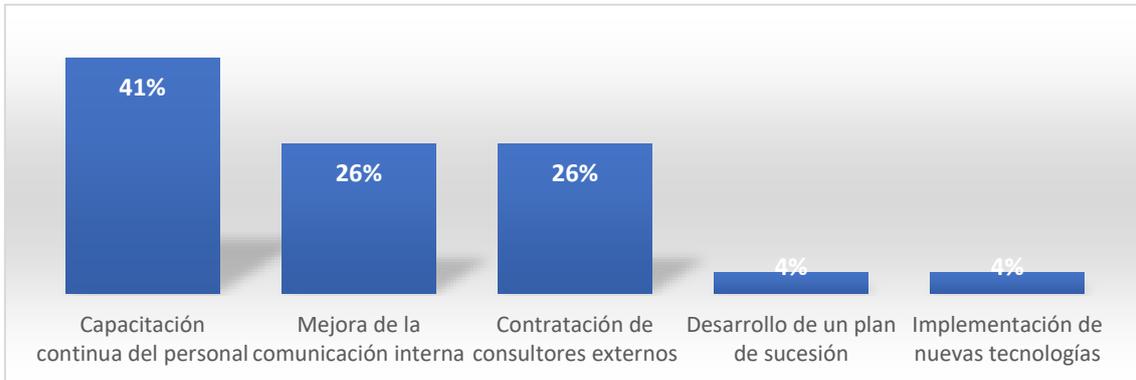
**Fuente:** Elaboración propia.

La falta de capital de inversión y el elevado alto coste de las nuevas tecnologías se presentaron como obstáculos financieros significativos para las empresas familiares. Esto evidenció la gran necesidad de una buena gestión financiera y eficaz en la búsqueda de fuentes de financiamiento externo para afrontar estos costos. Aunque la capacitación del

personal también representa una barrera, su impacto; fue menor, lo que resalta la importancia de invertir en el desarrollo de las habilidades de los empleados.

**Figura 9**

¿Qué estrategias ha implementado su empresa familiar para gestionar exitosamente el cambio organizacional?

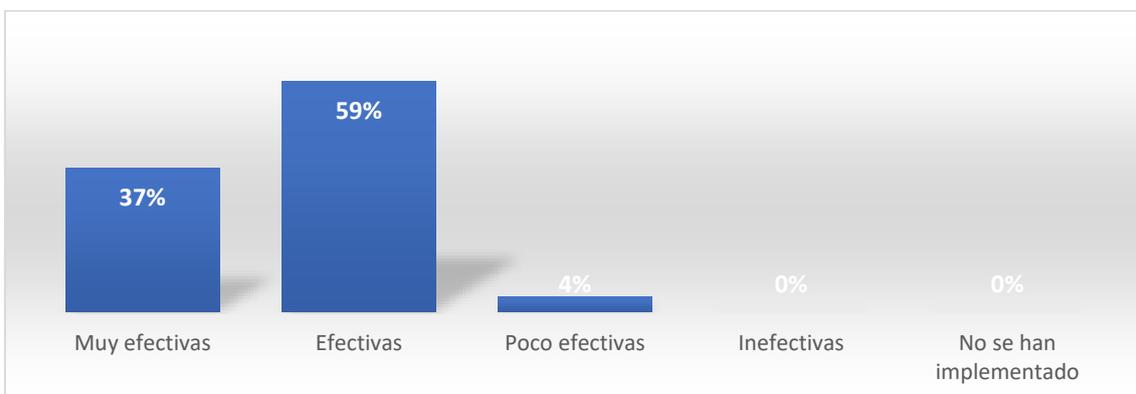


**Fuente:** Elaboración propia.

La capacitación continua del personal fue la estrategia predominante, destacando la importancia de invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos para afrontar los cambios. Mejorar la comunicación interna y contratar consultores externos también fueron estrategias clave para asegurar una comunicación clara y obtener opiniones externas para una mejor gestión del cambio. Las estrategias implementadas en menor medida, como desarrollar un plan de sucesión e implementar nuevas tecnologías, podrían beneficiarse de más atención y recursos.

**Figura 10**

¿Qué tan efectivas han sido estas estrategias en la gestión del cambio organizacional?

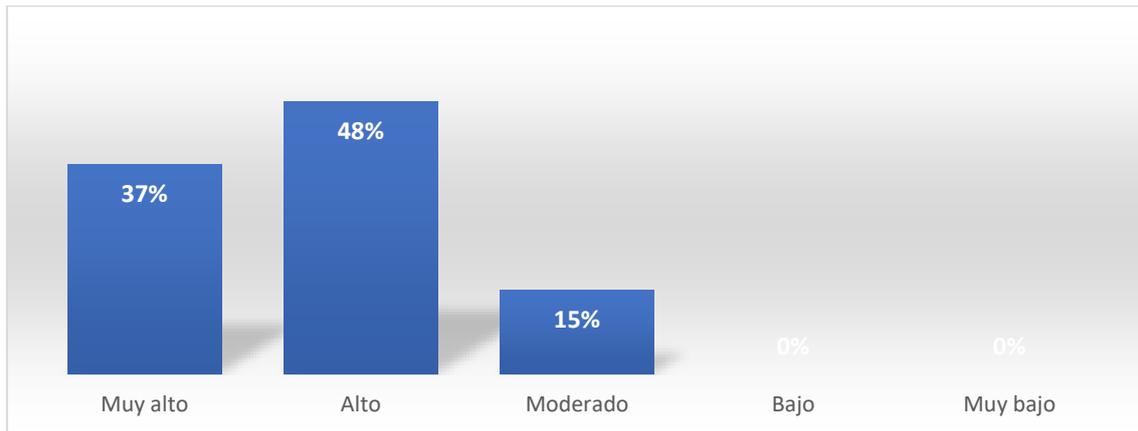


**Fuente:** Elaboración propia.

Las estrategias utilizadas para gestionar el cambio organizacional en las empresas familiares resultaron ser en general efectivas, según el 96% de los encuestados. Esto indica que las empresas están adoptando enfoques adecuados para gestionar el cambio, aunque siempre hay espacio para mejorar.

**Figura 11**

¿Cómo calificaría el nivel de compromiso de los miembros de la familia con la implementación de cambios organizacionales?

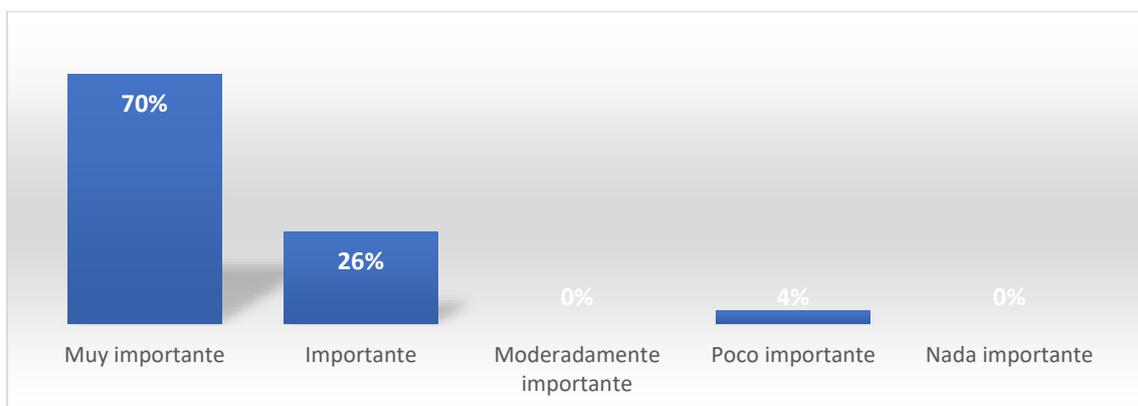


**Fuente:** Elaboración propia.

El alto nivel de compromiso de los miembros de la familia fue un indicador positivo en la implementación de cambios organizacionales, ya que el apoyo activo de los miembros en puestos clave es crucial para el éxito de los programas de cambio en las empresas familiares.

**Figura 12**

¿Qué tan importante considera la comunicación abierta y transparente para el éxito del cambio organizacional en su empresa familiar?

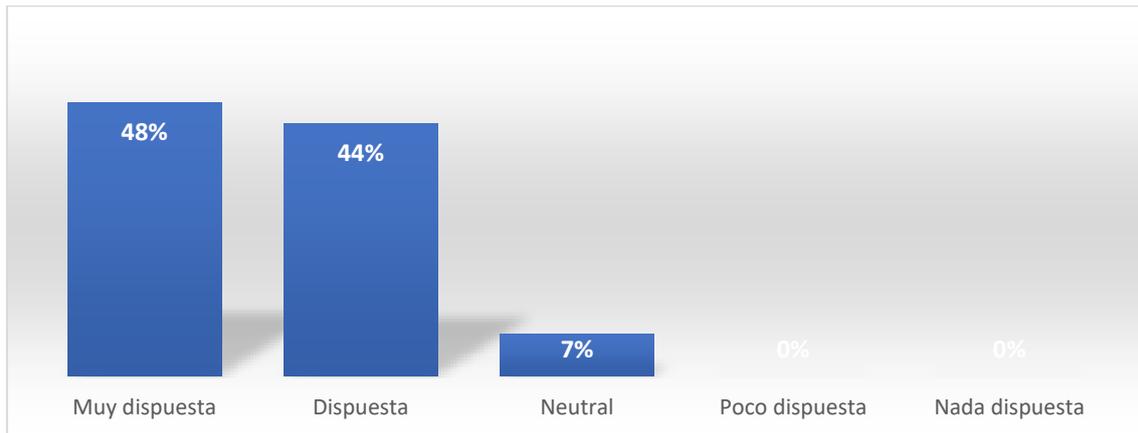


**Fuente:** Elaboración propia.

La comunicación abierta y transparente se consideró esencial para el éxito del cambio organizacional. La mayoría de los encuestados reconoció su importancia, indicando que las empresas familiares entienden que una comunicación clara facilita la aceptación e implementación de los cambios.

**Figura 13**

¿Qué tan dispuesta está su empresa familiar a invertir en tecnologías nuevas para facilitar el cambio organizacional?

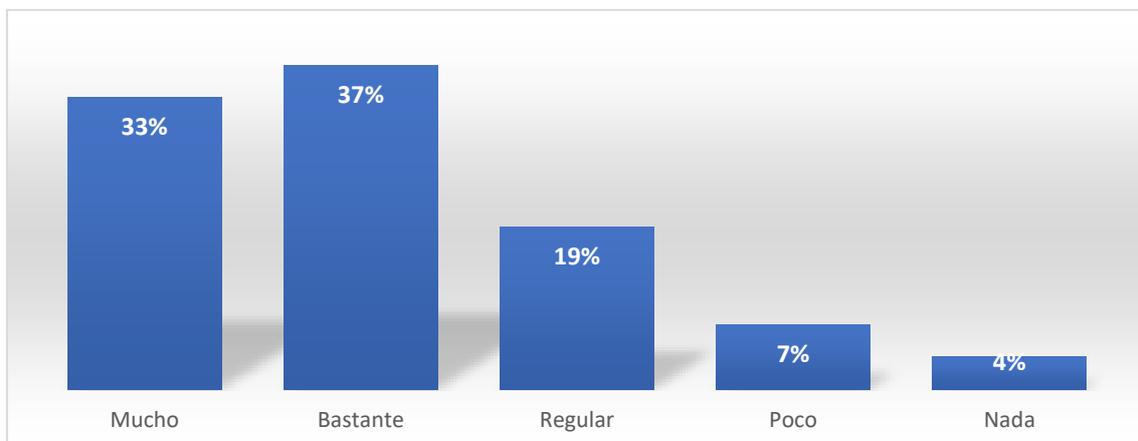


**Fuente:** Elaboración propia.

Invertir en nuevas tecnologías para facilitar el cambio organizacional dependió de varios factores y se consideró una forma de asegurar que la empresa esté preparada para conservar y mejorar sus procesos internos, enfrentando así los nuevos cambios.

**Figura 14**

¿Cómo afecta la rotación de personal clave a la necesidad de cambios organizacionales en su empresa familiar?



**Fuente:** Elaboración propia.

La rotación de personal clave es percibida por la mayoría de los encuestados como un factor que afecta significativamente la necesidad de cambios organizacionales. La diferencia entre "Mucho" y "Bastante" es pequeña, por lo que ambos conceptos pueden estar asociados a un impacto alto pero no alterado. Esto puede llevar a las empresas familiares a enfocarse en la estabilidad de su personal clave para evitar la necesidad constante de ajustes organizacionales.

### **Conclusión y Discusión**

El análisis realizado sobre la gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de Guayaquil revela varios puntos claves, ya que, en primer lugar, la empresa al asumir de forma positiva sus errores y aprender de su experiencia, hace que se adapte al entorno cambiante de manera más efectiva. Asimismo, se destaca la importancia de los valores y las creencias, como pilares fundamentales de la solidez de la empresa y la familia; la comunicación efectiva y la visión del líder de la organización, repercuten en el desenvolvimiento y la adaptación a los cambios a los que la organización se enfrenta.

La gestión del cambio organizacional en las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil está limitada tanto por factores internos como externos y enfrenta desafíos considerables, como la resistencia al cambio y la escasez de recursos financieros. Entre las estrategias que han demostrado ser efectivas se encuentran la formación continua, la comunicación clara y la optimización de recursos. Además, la visión y los valores de la familia son fundamentales para guiar y asegurar el éxito de los procesos de cambio.

La resistencia al cambio, la escasez de financiamiento y la necesidad de capacitar a los empleados es uno de los mayores retos al implementar cambios organizacionales. La visión y los valores de los líderes familiares son fundamentales para guiar y asegurar el éxito en este proceso. Las empresas familiares implementan diversas estrategias para gestionar el cambio, aunque la inversión en nuevas tecnologías es importante y su adopción depende de los recursos disponibles. El compromiso de los miembros de la familia y la comunicación abierta y transparente son elementos críticos para conseguir el éxito, compromiso y comunicación, pues facilitan la aceptación e implementación de cambios dentro de una empresa.

La investigación confirma lo expresado por los diferentes autores mencionados a lo largo del presente estudio, en el que las empresas familiares de Guayaquil enfrentan desafíos distintivos en la gestión del cambio organizacional, principalmente debido a la compleja

interacción entre los intereses familiares y empresariales (Cardona Mejía, 2020). La resistencia al cambio, influenciada tanto por factores culturales como por limitaciones en recursos, se presenta como un obstáculo significativo que requiere un enfoque estratégico y cuidadoso (Santillán Castillo, 2020).

Asimismo, las estrategias como la capacitación continua, la comunicación clara y la participación de todos los miembros en el proceso de transformación han demostrado ser eficaces para superar estos retos (Lovan, 2021). No obstante, es esencial que estas empresas sigan invirtiendo en nuevas tecnologías y desarrollen planes financieros robustos para hacer frente a las inestabilidades económicas y los altos costos que conlleva la implementación de cambios organizacionales. (Duarte Hablutzel, 2020)

El liderazgo dentro de la familia juega un papel crucial en la gestión del cambio, aportando la visión y dirección necesarias para alinear los objetivos de la organización con los valores y la visión a largo plazo de la familia. (Palafox-Soto, 2021). El éxito depende de la capacidad de estos líderes para comunicar de manera efectiva, involucrar a todos los miembros y mantener un equilibrio entre los intereses familiares y empresariales (Gutiérrez Olvera et al., 2022).

Finalmente, es necesario destacar que los cambios organizacionales en las empresas familiares de Guayaquil están estrechamente vinculados a la rotación de personal, lo que destaca la importancia de mantener la estabilidad del personal clave. La salida de estos empleados no solo afecta las operaciones diarias, sino que también puede desencadenar transformaciones significativas en la estructura y estrategia de la empresa, obligando a las empresas a replantearse y reconfigurar aspectos fundamentales de su funcionamiento.

## ***Bibliografía***

Aguilar, V., & Briozzo, A. (2020). *Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional*. Mexico. <https://doi.org/10.35426/iav49n125.07>

Álvarez Medina, M. T., Suárez Campas, M. S., & Vásquez Torres, M. d. (01 de 07 de 2020). *La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa*. <https://orcid.org/0000-0001-6111-3621>

Arzubiaga, U. M. (2019). *La empresa familiar ante el reto de la innovación: una mirada al papel de la tradición y el conocimiento pasado*• *La empresa familiar ante el reto de la innovación: una mirada al papel de la tradición y el conocimiento pasado*. Revista de dirección y administración de empresas.: <https://ojs.ehu.eus/index.php/rdae/article/view/21504>

- Avila Avila, D. R., & Meza Pincos, L. R. (2023). *Mejora de Gestión de funciones en empresa productora de Hielo industrial – SEFRIN S.R.L.*  
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/671092>
- Cabanilla Guerra, M., Alvear Caguana, D. A., & Bravo Acosta, O. M. (2022). *Factores influyentes en el éxito o fracaso del proceso de sucesión en empresas familiares. Caso AC-activa S.A.* [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000300217&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000300217&script=sci_arttext)
- Camacho, I. (2022). *Narrativas del liderazgo y cambio organizacional.*  
<https://doi.org/10.5514/rmac.v48.i2.84465>
- Camino Mogro, S., & Bermudez Barrezueta, N. (02 de 12 de 2021). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica.* *Económicos:*  
[https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes\\_Economicos/article/view/20](https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20)
- Campas, M. S.-M.-T. (2020). *La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa.* doi:<https://orcid.org/0000-0001-6111-3621>
- Cardona Mejía, L. M. (2020). *Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional.*  
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/19402212.html>
- Dodero, S. (2020). *El método EFE: Empresas Familiares Exitosas.* Obtenido de Editorial El Ateneo:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W2PtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=ESTRATEGIAS+DE+LA+GESTIÓN+DEL+CAMBIO+ORGANIZACIONAL+EN+LAS+EMPRESAS+FAMILIARES+DE+GUAYAQUIL:+RETOS+Y+PERSPECTIVAS&ots=-Egs\\_u9EG4&sig=yhjlsktT68chZZmg6DR7Aw19\\_88#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W2PtDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=ESTRATEGIAS+DE+LA+GESTIÓN+DEL+CAMBIO+ORGANIZACIONAL+EN+LAS+EMPRESAS+FAMILIARES+DE+GUAYAQUIL:+RETOS+Y+PERSPECTIVAS&ots=-Egs_u9EG4&sig=yhjlsktT68chZZmg6DR7Aw19_88#v=onepage&q&f=false)
- Duarte Hablutzel, M. (2020). *Gestión del cambio organizacional.*  
[https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion\\_DuarteHablutzel\\_Milenka.pdf?sequence](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence)
- Esparza-Aguilar, J. L.-R. (2021). *El desempeño financiero y la riqueza socioemocional en pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares.*  
<http://dx.doi.org/10.18845/te.v15i1.5584>
- Fierro Celis, F. A. (08 de 06 de 2021). *Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación.* Bogotá. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- García Ganchala, J. E. (2022). *Influencia del clima laboral en la rentabilidad de las empresas familiares del sector comercial de Guayaquil en el año 2019.* Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23976>
- Garibay Palacios, J. E. (2019). *CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS DIGITALES EN LA ENTIDAD BANCARIA AGROBANCO, AÑO 2018.*  
<https://hdl.handle.net/20.500.13084/3291>
- Gomez Álvarez, P. D. (2021). *Change and its impact on organizations.*  
<https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10>
- Gutiérrez Olvera, S., & Montañez Moya, G. S. (14 de 11 de 2022). *El liderazgo y la cultura organizacional en las empresas familiares: desde la perspectiva de género.*  
<http://ru.iiec.unam.mx/id/eprint/5896>

- Iturralde Pulla, K. D., & Paltan Ajila, J. M. (2020). *La gestión del talento humano como factor determinante del éxito competitivo de las medianas empresas machaleñas*.  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/16228>
- J.S. Baixauli, M. P. (2021). *Políticas públicas e innovación. Plamplona, España*. Obtenido de ARANZADI/CIVITAS.:  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Pol%C3%ADticas\\_p%C3%BAblicas\\_e\\_innovaci%C3%B3n/ITg0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&kptab=overview](https://www.google.com.ec/books/edition/Pol%C3%ADticas_p%C3%BAblicas_e_innovaci%C3%B3n/ITg0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&kptab=overview)
- Lovan, R. M. (2021). *VISIÓN, EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES. LA PROFESIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GENERAL PICO 2020*.  
<https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/22236>
- Margel, P. F., Olga, V. F., Durán, S. E., & Badde, G. (2019). *Quality of the communication and attitude of the employees in organizational change processes*. Interdisciplina.  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272019000100011&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272019000100011&script=sci_abstract&tlng=en)
- Mendez Álvarez, C. E. (07 de 2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Mendez Bravo, J. C., Ayala Briones, H. J., & Palacios Sarmiento, T. Y. (2019). *El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares*.  
doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Merodio, M. d. (2021). *Empresa familiar: La Alquimia del Legado*.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Empresa\\_familiar\\_La\\_Alquimia\\_del\\_Legado/TXhYEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Empresa_familiar_La_Alquimia_del_Legado/TXhYEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1)
- Montenegro Pereira, E. A., & Navarrete Zambrano, J. M. (11 de 05 de 2021). *Análisis de la gestión de la gobernanza y sucesión en las empresas familiares del sector metalmeccánico del Distrito Metropolitano de Quito*.  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21626>
- Muñoz Muñoz, D. F., Matabanchoy Tulcán, S. M., & Guevara Canchala, N. T. (30 de 06 de 2020). *Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones*.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Orozco, F. C. (2022). *Empresas familiares: una mirada a su funcionamiento*. Obtenido de Editorial Fontamara SA de CV.:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pIRZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT58&dq=ANÁLISIS+DE+LA+GESTIÓN+DEL+CAMBIO+ORGANIZACIONAL+EN+LAS+EMPRESAS+FAMILIARES:+RETOS+Y+PERSPECTIVAS&ots=Z2HrRXilpH&sig=zV4GuPJOBospU9e6awcd40QhXHY#v=onepage&q=ANÁLISIS%20DE%20LA%20GES>
- Palafox-Soto, M. O.-J.-H. (2021). *El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora*. Scielo:  
<https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Rodríguez Hernández, Y. R. (2022). *Toma de decisiones: un obstáculo para el crecimiento en las empresas familiares*. Obtenido de Bogotá : Fundación Universitaria del Área Andina , 2022.: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4527>

- Sánchez, M. M. (07 de 2019). *RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES: PROPUESTA PARA MINIMIZARLO*. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/resistencia-al-cambio-en-las-organizaciones/docview/2331235142/se-2>
- Sandoval Pérez, J. C. (2021). *La eficiencia de la gestión del cambio en las empresas*. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i4.1915>
- Santillán Castillo, E. d. (2020). *Modelo de optimización de las competencias laborales de las empresas familiares*. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1312>
- Trigos, F. &. (2022). *Las Finanzas en las Empresas Familiares Privadas: El manejo del dinero y el logro de objetivos familiares*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-\\_FMEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP10&dq=Trigos,+F.,+%26+Doria,+M.+\(2022\).+Las+Finanzas+en+las+Empresas+Familiares+Privadas.+&ots=-GkF0MJIVe&sig=MSeeepxSu\\_OJwdsZmK0Q-ygbEnA#v=onepage&q=Trigos%2C%20F.%2C%20%26%20Doria%2C%20](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-_FMEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP10&dq=Trigos,+F.,+%26+Doria,+M.+(2022).+Las+Finanzas+en+las+Empresas+Familiares+Privadas.+&ots=-GkF0MJIVe&sig=MSeeepxSu_OJwdsZmK0Q-ygbEnA#v=onepage&q=Trigos%2C%20F.%2C%20%26%20Doria%2C%20)
- Vesga Rodriguez, J. J., Garcia Rubiano, M., Forero Aponte, C., Toscano, C. A., Quiroz Gonzalez, E., & Pazmay Ramos, S. G. (2021). *La relación entre la edad, el engagement y la disposición al cambio organizacional*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.16888/interd.2021.38.2.15>