

LA CULTURA, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO COMO CONDICIONES RESTRICATIVAS PARA LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAGUA ECUADOR

Pazmiño Solys, Gabriel Arturo ¹ | Gallardo Medina, Washington Marcelo ² | Flores Sanmartín, Emanuel Augusto ³
Almendariz Puente, Marco Homero ⁴ | Cepeda Luna, Ramiro Enrique ⁵

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador contribuyen en alto grado a generar riqueza y empleo en la economía, debido su gran impacto en el crecimiento económico, lo que evidencia la necesidad de que respondan a los desafíos que se plantean en los contextos nacional e internacional con propuestas innovadoras, que les permitan desarrollar ventajas competitivas. Con el objetivo de conocer si este tipo de empresas realizan inversión en innovación, se realizó una investigación con la metodología de estudio de caso con una muestra de las 1220 Pymes de la provincia de Tungurahua, Ecuador registradas en la base de datos del Servicio de Rentas Internas del Ecuador. La mayoría de estas empresas son pequeñas empresas y pertenecen al sector comercio al por mayor y al por menor; ninguna de ellas refiere clientes a nivel internacional y tan solo un número reducido de ellas realiza inversión en innovación, debido a restricciones como la cultura, el clima organizacional y el liderazgo que en estas predominan. A las empresas objeto de estudio se les aplicó un cuestionario que permite conocer sus características en cuanto a tamaño, sector, estructura, localización de proveedores, localización de clientes, inversión en innovación, sistemas de mejora continua, sistemas de información. La validez de contenido fue expresada por profesionales de alta trayectoria en el ámbito de la elaboración de instrumentos, expertos en organizaciones y en el área de la innovación. Los esfuerzos realizados por estas Pymes en las áreas mencionadas no han tenido éxito, no se puede considerar como el proceso de cambio, en un número importante de empresas, ha contribuido poco o nada a su eficiencia. La cultura organizacional que caracteriza a las Pymes de la provincia del Tungurahua del Ecuador y el clima organizacional han sido las condiciones restrictivas para la aplicación y funcionalidad para mejorar la gestión de este tipo de empresas de la provincia de Tungurahua.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Liderazgo, Innovación, Restricciones para el cambio, Gestión empresarial.

¹ Doctor en Ingeniería Industrial. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato Ecuador, email: gapsrio@gmail.com

² Master en Dirección Estratégica, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas Ambato, Ecuador, e-mail: wmgm81@gmail.com

³ Master en Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas Riobamba, Ecuador, e-mail: emanuelfloressanmartin@yahoo.com

⁴ Master en Docencia Universitaria y Investigación Educativa, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Mecánica Riobamba, Ecuador, e-mail: marmendariz@epoch.edu.ec

⁵ Master en Producción más Limpia, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato Ecuador. Email: racedada3165@yahoo.es

CULTURE, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LEADERSHIP AS RESTRICTIVE CONDITIONS FOR INNOVATION IN THE SMES OF THE PROVINCE OF TUNGURAGUA ECUADOR

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises in Ecuador contribute greatly to generating wealth and employment in the economy due to their great impact on economic growth, which highlights the need to respond to the challenges that arise in the national and international contexts with innovative proposals that allow them to develop competitive advantages. With the objective of knowing if these types of companies invest in innovation, a research was carried out with the methodology of case study with a sample of the 1220 SMEs of the province of Tungurahua, Ecuador registered in the data base of the Rent Service Interns of Ecuador. Most of these companies are small businesses and belong to the wholesale and retail trade sector; None of them refers to clients at an international level and only a small number of them make investment in innovation, due to restrictions such as the culture, the organizational climate and the leadership that predominate in them. To the companies under study, a questionnaire was applied that allows them to know their characteristics in terms of size, sector, structure, location of suppliers, location of clients, investment in innovation, continuous improvement systems, information systems. The validity of content was expressed by professionals of high trajectory in the field of the development of instruments, experts in organizations and in the area of innovation. The efforts made by these SMEs in the areas mentioned have not been successful, it cannot be considered how the process of change in a large number of companies has contributed little or nothing to their efficiency. The organizational culture that characterizes the SMEs of the province of Tungurahua of Ecuador and the organizational climate have been the restrictive conditions for the application and functionality to improve the management of this type of companies in the province of Tungurahua.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Climate, Leadership, Innovation, Restrictions on Change, Business Management.

1. Introducción

En los países de la Unión Europea, Norteamérica y Asia, las empresas de familia conforman la mayoría del tejido empresarial. En Europa, es el tipo de empresa que más prevalece, por ejemplo, en Alemania representan el 82% de las empresas, en el Reino Unido el 76%, en Italia el 75%, en Francia el 60.5% y en España el 71% (San Martín, 2012). Esta situación es similar en los Estados Unidos y en China; mientras en el primero, el 90% de las empresas tienen una propiedad familiar o están controladas por una familia, en el segundo, los negocios familiares constituyen el 90% de las empresas privadas. (Xiaoping y Anna, 2011).

De igual manera, San Martín menciona como las empresas de familia en los Estados miembros de la Unión Europea generan entre el 35% y el 65% del Producto Interno Bruto [PIB]; en los países de América del Norte genera entre el 40 y el 45% del PIB; en América Latina generan entre el 50 y el 70% del PIB; y en los países de Asia aportan entre el 65 y el 82% del PIB. Las empresas de familia generan la mayor parte de la riqueza mundial y son la principal fuente de empleo en países como Estados Unidos y España, donde el 75% de los empleos son generados por estas empresas. (Betancourt, G. 2012).

En el Ecuador, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías (2014), en el año 2012 el 70% de empresas que reportaron estados financieros, eran de familia o denominadas Pymes. En este contexto, numerosos especialistas han planteado a la innovación como un componente necesario para las organizaciones que desean seguir siendo competitivas o buscar ventajas a largo plazo (Dodgson, Gann, y Salter, 2008). Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar, y de la capacidad de la industria para innovar y mejorar depende la competitividad de una nación (Porter, M 2009). Las ventajas competitivas son las fortalezas específicas de una organización que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales (Hill y Jones, 2009).

Teniendo en cuenta estos planteamientos, el análisis de la inversión en innovación es un factor fundamental en el ámbito de la actividad empresarial del país, del cual hacen parte las empresas de familia, considerando no sólo sus condiciones actuales: crisis económica, desempleo, ambiente político, problemáticas sociales, entre otras, sino los desafíos que se plantean en el contexto internacional, que evidencian la necesidad de que las empresas, y por ende las de familia, respondan a esos cambios contextuales con propuestas innovadoras, que sean rentables, que les permitan desarrollar competencias distintivas y ventajas competitivas.

Este estudio pretende identificar y caracterizar a las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua, de acuerdo con factores como el tamaño, el sector, la inversión en innovación, la cultura, el clima organizacional y el liderazgo, de tal manera que se tenga una primera aproximación a sus dinámicas y a los procesos que les permitan ser competitivas dentro de un mercado globalizado.

2. Fundamento teórico

2.1 Cultura organizacional

Hay diferentes posiciones en académicos, empresarios y consultores, que se observa en el discurso particular de cada persona que aborda su estudio. La investigación realizada entiende por cultura: "La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales". Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (Méndez 2000).

2.2 Clima organizacional

La investigación entiende el Clima Organizacional como "El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual

se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo". (Méndez 2000).

2.3 Tecnologías y herramientas de gestión

La investigación entiende como tecnología de gestión aquel proceso de cambio planeado que durante su implantación e intervención exige a las personas el aprendizaje de nuevas técnicas de trabajo, transformando en forma significativa conocimientos, habilidades y actitudes de personas que participan de diferentes niveles y áreas de la organización. Mediante el análisis de los alcances de cada una de ellas y la definición anterior, se agrupan de la siguiente manera: Planeación (Administración por objetivos. Planeación estratégica. Administración por políticas.). Procesos y estructura (Justo a tiempo. Reingeniería). Calidad (Calidad total. Mejoramiento Continuo. Six Sigma. Servicio al cliente. Dirección de personas (Empoderamiento. Coaching. Teoría Z, Outplacement,) Cambio y aprendizaje (Desarrollo Organizacional. Aprendizaje organizacional. Organización cinética). El Conocimiento en la organización (Benchmarking. Capital intelectual Gestión del conocimiento).

2.4 Innovación

La Academia de la Lengua Española define innovación como un término que proviene de la raíz latina *innovatĭo, -ōnis*, acción y efecto de innovar, que significa creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. En consecuencia, implica un contexto que ofrezca las condiciones financieras, materiales, organizativas y socioculturales necesarias para la producción de nuevos conocimientos y sus aplicaciones comerciales (Maidagán y otros 2009). El economista Joseph Schumpeter introdujo el concepto de innovación en el ámbito económico en 1911, aporte que se vino a reconocer y apreciar finalizando los años cincuenta.

Escorsa (1997) afirma que la innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado, la innovación es el elemento clave que explica la competitividad". Por su parte, Alles (2006), define a la innovación como la capacidad para modificar las cosas, partiendo de situaciones o modalidades no pensadas con anterioridad. Involucra ideas sobre nuevas soluciones ante los problemas o situaciones planteados por el propio puesto de trabajo, la organización o segmento de la economía donde trabaja la persona.

En términos generales se puede expresar la innovación como la búsqueda de escenarios nuevos en un mercado altamente competitivo, buscando la aceptación del usuario final, satisfaciendo y aumentando el margen del valor percibido por estos. Se puede concluir, entonces, que la innovación es un proceso sistemático cuya función es satisfacer las necesidades del cliente por medio de cosas nuevas que la competencia no haya identificado, permitiendo una verdadera ventaja competitiva a la organización que es pionera por cerrar esta brecha del mercado.

3. Metodología

Esta investigación se realizó con la metodología del estudio de caso. La importancia de un estudio de caso está en describir o medir dos o más características o unidades de análisis con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. En ese sentido, el estudio estuvo orientado a observar y caracterizar una realidad de algunas Pymes y empresas de familia de la provincia de Tungurahua - Ecuador, donde se analizaron las características de algunas empresas de un año específico, para luego proceder a realizar la descripción de su comportamiento en cuanto a la inversión en innovación.

A las empresas objeto de estudio se les aplicó un cuestionario que permitió conocer sus características en cuanto a tamaño, sector, estructura, localización de proveedores, localización de clientes, inversión en innovación, sistemas de mejora continua, modernización en los últimos cinco años, sistemas de información. La validez de contenido fue expresada por profesionales de alta trayectoria en el ámbito de la elaboración de instrumentos, expertos en organizaciones y en el área de la Innovación. Los expertos efectuaron las correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesarios.

Para efectos de la investigación se llevó a cabo un análisis exploratorio de los datos, con ayuda del programa estadístico SPSS, con el propósito de hacer una aproximación descriptiva de las variables de interés, con tablas de frecuencia.

Para realizar la investigación se consideraron todas las Pymes registradas en la Provincia del Tungurahua del Ecuador en el sistema del Servicio de Rentas Internas; en total son 1.220. Para objeto de operatividad de la recolección de información, se sectorizaron las Pymes por cantones; tal como se muestra en el Tabla 1.

TABLA 1. Número de unidades productivas por cantones de la provincia de Tungurahua

| CANTONES | UNIDADES PRODUCTIVAS |
|--------------|----------------------|
| AMBATO | 450 |
| PELILEO | 385 |
| BAÑOS | 224 |
| PILLARO | 38 |
| PATATE | 35 |
| MOCHA | 28 |
| CEVALLOS | 25 |
| QUERO | 20 |
| TISALEO | 15 |
| TOTAL | 1.220 |

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2013)

Las actividades económicas que se desarrollan en el país constituyen también un indicador de productividad; en este sentido, tomando en consideración los datos registrados en el Censo Económico del año 2010, se vuelve interesante analizar la relación de la productividad de la Provincia de Tungurahua de acuerdo a la actividad económica y personal ocupado para realizar su gestión, la misma que se presenta en la Tabla 2.

TABLA 2. Número de Unidades Productivas en la provincia de Tungurahua, distribuidas por actividades económicas

| ACTIVIDAD ECONOMICA | No. ESTABLECIMIENTOS | % | PERSONAL OCUPADO |
|---------------------------------------|----------------------|--------------|------------------|
| Alojamiento y Servicios de Comida | 130 | 10,66% | 6.167 |
| Salud Humana y Asistencia Social | 38 | 3,11% | 3.747 |
| Servicios Administrativos y Apoyo | 19 | 1,57% | 1.365 |
| Financieras y Seguros | 13 | 1,05% | 447 |
| Inmobiliarias | 2 | 0,18% | 447 |
| Profesionales, Científicas y Técnicos | 38 | 3,19% | 1.596 |
| Agricultura, Ganadería y Pesca | 13 | 1,10% | 384 |
| Arte, Entretenimiento y Recreación | 12 | 1,00% | 815 |
| Comercio al Por Mayor y Menor | 640 | 52,82% | 24.072 |
| Construcción | 4 | 0,29% | 419 |
| Enseñanza | 24 | 1,97% | 8.918 |
| Industria Manufacturera | 130 | 11,40% | 13.667 |
| Información y Comunicación | 44 | 3,59% | 1.538 |
| Otras Actividades de Servicio | 90 | 7,58% | 3.913 |
| Transporte y Almacenamiento | 23 | 1,89% | 713 |
| TOTAL | 1.220 | 100 % | 75.783 |

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2013)

4. Resultados.

Los resultados significativos de la investigación son: i) Características de las pequeñas y medianas empresas de familia de la provincia de Tungurahua, y ii) identificación de la inversión en innovación de pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua. A continuación se presenta cada uno de ellos.

De las 1220 empresas analizadas, el 37% son empresas de familia, en su mayoría pequeñas empresas (35%), son empresas cuya planta de personal está entre once y cincuenta trabajadores y el 28 % son medianas empresas.

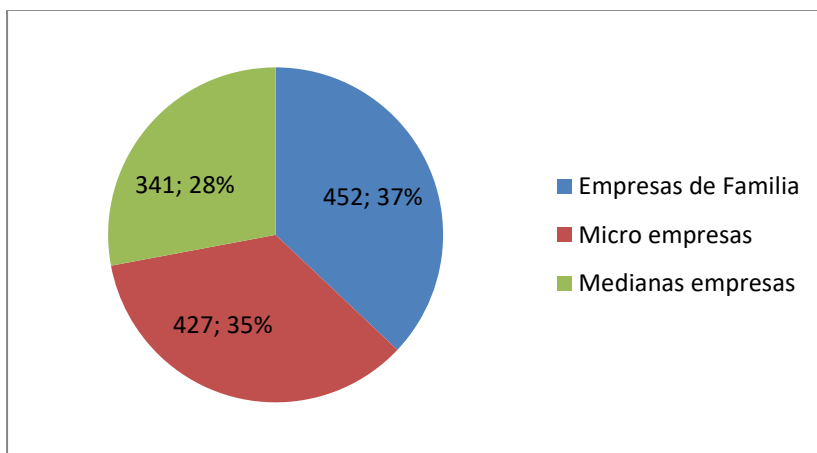


Gráfico 1: Distribución porcentual del tamaño de las empresas de muestra

Fuente. Elaboración propia

Las empresas más significativas son: el sector comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.

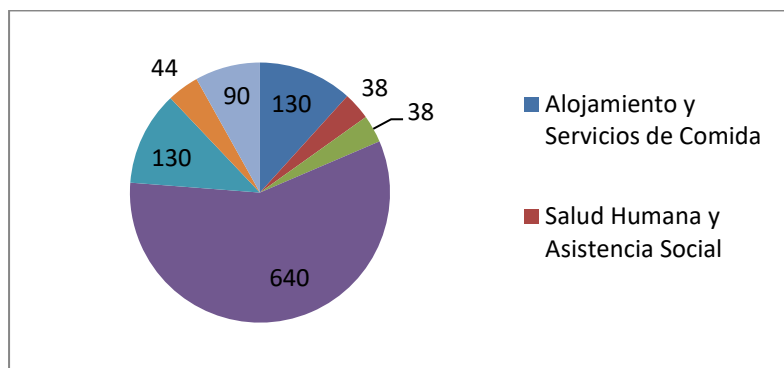


Gráfico 2: Número de empresas según actividad económica

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a la inversión que las empresas de familia realizan en innovación, se encontró que es mayor el porcentaje que no realiza inversión en innovación representado en el 60,9% de las empresas familiares encuestadas. Tan solo el 8,7% de estas empresas realizan inversión en innovación.

Como resultado de la investigación realizada en relación de los estilos de liderazgo en las Pymes de la Provincia de Tungurahua, basados en la aplicación del Test Estilo de Liderazgo de Kurt Lewin a los gerentes, administradores y propietarios de las unidades, se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA 3. Resultados de encuestas aplicadas a las PYMES, por cantones en la provincia del Tungurahua

| CANTONES | AUTORITARIO | DEMOCRATICO | LAISSEZ FAIRE | AUTORITARIO DEMOCRATICO | DEMOCRATICO LAISSEZ FAIRE | AUTORITARIO LAISSEZ FAIRE | TOTAL CANTON |
|--------------|-------------|-------------|---------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------|
| AMBATO | 200 | 110 | 70 | 30 | 25 | 15 | 450 |
| BAÑOS | 88 | 68 | 28 | 20 | 12 | 8 | 224 |
| CEVALLOS | 8 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 25 |
| MOCHA | 8 | 5 | 6 | 2 | 4 | 3 | 28 |
| PATATE | 11 | 8 | 7 | 6 | 0 | 3 | 35 |
| QUERO | 6 | 5 | 4 | 2 | 1 | 2 | 20 |
| PELILEO | 153 | 98 | 72 | 25 | 22 | 15 | 385 |
| PILLARO | 7 | 13 | 4 | 8 | 4 | 2 | 38 |
| TISALEO | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 |
| TOTAL | 485 | 315 | 197 | 98 | 73 | 52 | 1220 |
| % | 40% | 26% | 16% | 8% | 6% | 4% | 100% |

Fuente: Investigación de campo

Los resultados que se obtuvieron de la investigación, señalan que el estilo de liderazgo utilizado por los gerentes y/o propietarios de las Pymes de la Provincia de Tungurahua, son: un 40 % de los directivos de las Pymes adoptan un estilo de Liderazgo Autoritario, frente a un 8 % que maneja una combinación tanto del estilo Autoritario y Democrático siendo el estilo Laissez Faire con un 16 % el menos utilizado por los pequeños y medianos empresarios de ésta localidad.

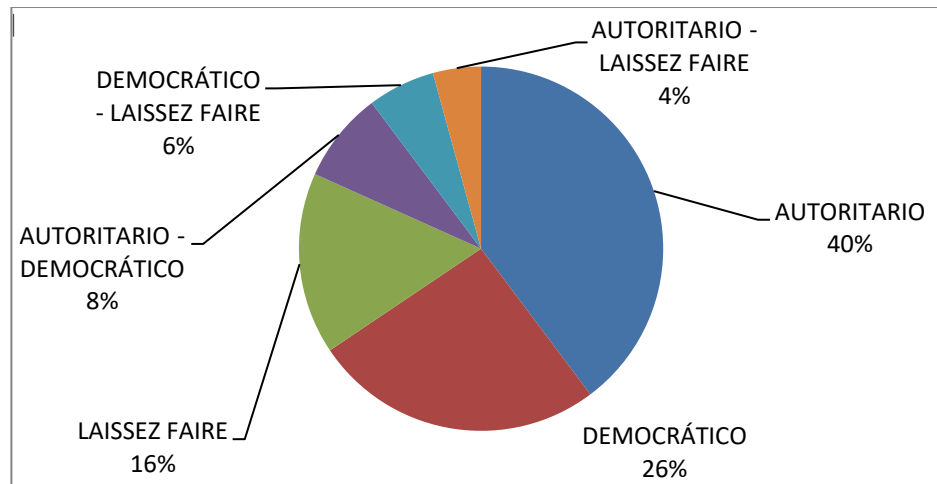


Gráfico 3: Estilos de Liderazgo en las Pymes de la Provincia de Tungurahua
 Fuente: Investigación de campo

La cultura que mayormente predomina en las Pymes de la provincia es la cultura jerarquizada; es decir, que las empresas son lugares estructurados y formales, con una serie de reglas, políticas y procedimientos que permite a los líderes organizar y controlar las actividades diarias, definiendo el éxito en base a la eficiencia en el cumplimiento de las tareas; mientras que la cultura preferida es la de tipo clan, a las personas les atrae una empresa que les brinde un entorno amistoso, de apoyo constante y donde prime el trabajo en equipo.

El resultado global de la aplicación de la herramienta OCAI se muestra en la Tabla 4:

TABLA 4. Resultado global de la Cultura

| PROMEDIOS RESULTADO GLOBAL | CLAN | ADHOCRACIA | MERCADO | JERARQUIZADA |
|----------------------------|------|------------|---------|--------------|
| Escenario Actual | 20,5 | 23,0 | 24,8 | 31,7 |
| Escenario Preferido | 33,4 | 25,4 | 18,02 | 23,0 |

Fuente: Investigación de campo

En el Gráfico Nº 4, se muestran los resultados por tipo de característica analizada sobre la cultura predominante, concluyéndose que en el escenario existente predomina la cultura jerarquizada; a excepción de las características dominantes, donde tiene mayor puntuación la cultura de mercado.

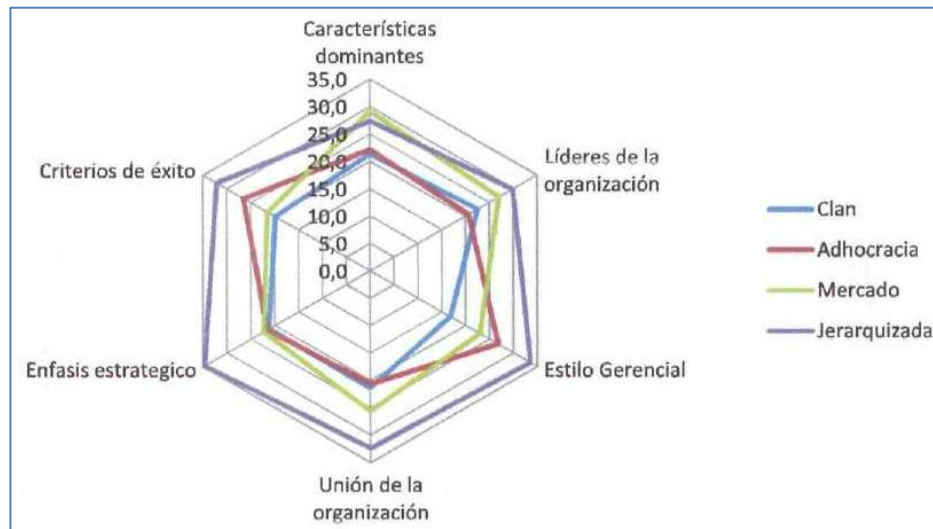


Gráfico 4: Resultado global por característica analizada sobre culturas predominantes

Fuente: Investigación de campo

5. Conclusiones y discusión

En el caso que nos ocupa de procesos de cambio mediante tecnologías de gestión en la organización, la visión y comportamiento de los directivos en la perspectiva de complejidad implica entender y aceptar que estas tecnologías no son metodologías únicas estandarizadas y determinantes que conducen a la eficiencia a pesar de su funcionalidad en las organizaciones en países de su origen.

El conocimiento de la organización se aborda en términos de su totalidad, no de sus partes aisladas. Implica que el observador, para conocer un problema sus causas efectos y solución, identifica y establece las relaciones que resultan de la interacción entre las partes que constituyen la organización.

La ausencia de este pensamiento sistémico es restrictiva en los procesos de cambio en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua del Ecuador. La decisión de implantar una tecnología de gestión resulta de la necesidad que perciben los directivos de solucionar problemas relacionados con planeación, procesos y estructura, calidad, dirección de personas, cambio y aprendizaje, conocimiento en la organización y otros.

Construir condiciones iniciales que propicien el cambio, la dicotomía cultural que aparece en los requerimientos (una cultura humanitaria) para que la tecnología sea funcional produciendo un proceso de innovación administrativa (cultura explícita); es argumento suficiente para explicar las dificultades y resultados que su aplicación ha tenido en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua del Ecuador.

La mentalidad de los empresarios en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua, no ha evolucionado en el tiempo. Esta situación se refleja en sus comportamientos, y las organizaciones que dirigen propician una cultura explícita propiciando modelos mecanicistas de gestión (Taylor, Fayol y Weber). La cultura explícita que han construido los dueños, empresarios y dirigentes de las pequeñas y medianas empresas, está determinada por el modelo administrativo que resulta de sus paradigmas de gestión de sus empresas.

La investigación sobre clima organizacional demostró que con el transcurrir del tiempo la percepción que tienen las personas no ha cambiado en forma significativa. Los resultados en algunas de las variables tienen niveles satisfactorios que pueden calificarse como apenas aceptables. Las percepciones de clima organizacional identificadas en un número significativo de las empresas investigadas se explican en el contexto de cultura explícita. La cultura es el constructo colectivo que comparten las personas con comportamientos que influye en la percepción de clima como constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social en el marco de la conciencia colectiva.

La sinergia que se establece con la información de las investigaciones sobre tecnologías, cultura y clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua del Ecuador, es insumo para explicar lo que ha sucedido con estos procesos en las empresas ecuatorianas. “La cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas de la provincia del Tungurahua Ecuador, no ofrece oportunidad de éxito en su aplicación a tecnologías de gestión, porque los fundamentos teóricos sobre los cuáles se construye una y otra son abiertamente contradictorios en su concepción acerca de la participación del hombre”.

Las Pymes en la provincia de Tungurahua son administradas en su mayoría con un estilo de Liderazgo Autocrático que limita la participación de todos los colaboradores en el proceso de toma de decisiones. No existe capacitación en los administradores de estas organizaciones sobre las técnicas modernas de administración que permitirían generar confianza para con sus colaboradores y encontrar la manera de cómo ellos podrían aportar en los procesos decisionales de las empresas a través de su conocimiento. Las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua no tienen definido con claridad, cuáles son los procesos decisionales en que el líder debe apoyarse en los miembros de la organización para mejorar la calidad de las decisiones y enfrentar de mejor manera los retos de los mercados actuales.

6. Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina.
- Betancourt G. (2012). Empresas Familiares Multigeneracionales. Revista Entramado ISSN: 1900-3803 comunicacion.ayc.1@gmail.com Universidad Libre Colombia
- Dodgson, Gann, y Salter, (2008). *The Management of Technological Innovation. Strategy and Practice*. Oxford University Press. Gran Bretaña.
- Escorsa P. (1999). *Tecnología e Innovación de la Empresa. Dirección y Gestión*. Editorial UPC. Universidad Politécnica de Cataluña. Barcelona.
- Hamel G. (2008) *El futuro de la administración*. Bogotá. Grupo editorial Norma
- Hill y Jones, (2009). *Theory of Strategic Management with Cases*. Editorial South-Western. USA.
- Maidagán y otros (2009). *Filosofía de la Innovación. El papel de la creatividad en un mundo global*. Plaza y Valdez Editores. Madrid. España.
- Méndez C.E. (2000) *Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa*. Bogotá: Serie documentos No. 1. Ediciones Rosarista
- Méndez C.E. (2001) *Tecnologías de gestión*. Bogotá: Serie Documentos No. 6. Ediciones Rosaristas
- Méndez C.E. (2006) *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá. Limusa Noriega Editores
- Méndez C.E. (2009) *Tecnologías y herramientas de gestión: Caso grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá Método de análisis para su intervención*. Bogotá. Centro Editorial Universidad del Rosario
- Porter M. (2009). *Ser competitivo*. Editorial Deusto. España.
- Rocher G. (1990) *Introducción a la sociología general*. Barcelona. Editorial Herder
- Sanmartín J. (2012) Estudios Comparativos de las Empresas Familiares en México en el Contexto Mundial. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. Reaci.
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador SRI.
- Xiaoping, W., & Anna, Z. (2011). Research on Succession Influencing Factors in the Family Business. *Management Science and Industrial Engineering (MSIE)*.