

SOSTENIBILIDAD ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR EDUCATIVO DE BABAHOYO

ADMINISTRATIVE SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES BABAHOYO EDUCATIONAL SECTOR

Génesis Villacrés, Lic.

Universidad Espíritu Santo, Guayaquil-Ecuador

gevillacres@hotmail.com

Norman Cevallos, MS.c

Docente Universidad Espíritu Santo, Guayaquil-Ecuador

Isidro Fierro, MBA

Docente Universidad Espíritu Santo, Guayaquil-Ecuador

RESUMEN

Las empresas, sin importar su tamaño, presentan como deseo común, perdurar indefinidamente en su sector; sin embargo, en ciertas ocasiones, aspectos internos, evitan la sostenibilidad de las empresas, llevándolas al ocaso, más aún cuando la administración no se enmarca dentro de un sistema de gestión adecuado. Las empresas familiares presentan una característica propia que las diferencia de otros negocios, esta es la necesidad de establecer un sistema administrativo sostenible que vincule positivamente a la familia al entorno laboral y directivo, y que esta vinculación no sea una barrera que impida alcanzar la perdurabilidad del negocio. El presente estudio se enfoca en las empresas familiares de tipo educativo de Babahoyo, con el objetivo de evaluar la relación entre la gestión de la calidad, su sostenibilidad administrativa. Para esto se usa una metodología de investigación principalmente cuantitativa, analizando datos secundarios, estudiando la situación actual del sector, e investigando documentos teóricos de interés. Finalmente, se obtuvo como resultado que se requiere establecer estructuras administrativas fortalecidas en las instituciones educativas de carácter familiar, que contengan un Consejo de Gobierno que gestione aspectos administrativos importantes, sobre la base de un sistema de gestión de calidad adaptado a las necesidades y características propias de la empresa.

Palabras claves: Administración, sostenibilidad administrativa, gestión, empresas familiares, empresas educativas

ABSTRACT

Companies, regardless of size, have a common desire, endure indefinitely in their sector; however, on occasion, internal aspects, avoid the sustainability of companies, leading them to decline, especially when management does not fall within an appropriate management system. Family businesses have a characteristic that distinguishes them from other businesses, this is the need to establish a sustainable management system that positively linked to family labor and management environment, and that this linkage is not a barrier to achieving the sustainability of business. This study focuses on family businesses Babahoyo educational type, in order to evaluate the relationship between quality management, administrative sustainability. For this a mainly quantitative research methodology used, analyzing secondary data, studying the current situation of the sector, and researching theoretical documents of interest. Finally, we obtained the result that is required to establish administrative structures strengthened in educational institutions of familiar character, containing a Council of Government to manage important administrative aspects, based on a system of quality management adapted to the needs and characteristics Company.

Keywords: Management, administrative sustainability, management, family business, educative companies

Recibido: febrero 2015
Aprobado mayo 2015

Introducción

El mundo empresarial está compuesto con micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, las cuales

compiten entre sí para obtener una mejor participación en cada uno de sus sectores o mercados. La sostenibilidad en el tiempo de estas empresas dependerá no solo de la calidad de los productos o servicios ofrecidos, sino también de su nivel administrativo y operativo, el cual debe procurar guiar adecuada y constantemente las actividades de la empresa hacia un éxito perdurable.

Dentro del mundo empresarial existe el caso de las empresas familiares, las cuales presentan como característica principal la presencia de un grupo familiar dentro de sus actividades (Maseda, Arosa, Iturralde, 2010), como puede ser el caso de la dirección, cargos al interior, o presencia accionaria significativa. Las empresas familiares usualmente son de tamaño mediano, pero se han presentado casos de organizaciones como: Avantha Group, Ford, Mango, Samsung, Tata Group, Toyota, Trump Organization, Wal-Mart, SEK, que son empresas familiares con notable éxito internacional, lo cual demuestra hasta dónde pueden llegar un grupo familiar, adecuadamente organizado y con una clara visión empresarial.

En la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos, se presenta un mercado empresarial dominado por micro y pequeñas empresas, las cuales son, en muchos de los casos, de tipo familiar. Esto se puede evidenciar incluso, en instituciones educativas privadas, donde el grupo familiar forma parte de la dirección y del personal de planta. Muchas de estas instituciones se han caracterizado por tener inconvenientes administrativos que en muchas ocasiones las han desestabilizado tanto, que han ocasionado su cierre temporal o definitivo.

El presente documento investigativo enfoca sus esfuerzos en las empresas familiares de la ciudad de Babahoyo, y su sostenibilidad administrativa, tomando como caso de estudio a las instituciones educativas que cumplen con la característica de familiar.

Fundamentación teórica

Para la generación de bases teóricas sólidas que no sólo aclaren conceptos sino también permitan trabajar dentro de un marco científico adecuado, se presentan a continuación aspectos bibliográficos que fundamentan el presente artículo y fortalecen la investigación.

Las empresas familiares

De acuerdo a Quintana (2012), una empresa es considerada familiar si, al no ser cotizada, un porcentaje mayor al 50% del derecho a voto en su Junta General u órgano similar pertenece a la

o las personas que la fundaron, es poseída por quien tiene o ha adquirido el capital social de la empresa o por su esposa, padres, hijos o herederos directos del hijo. El autor manifiesta que la manera como se es propietario o se tiene derecho a voto, puede ser directa o indirecta.

Quintana manifiesta además que, si la empresa es cotizada, el porcentaje de derecho a voto debe ser mayor a 25%. El autor añade que en ambos casos, cotizada o no cotizada, la empresa familiar cuenta de manera activa con al menos un representante de la familia o pariente en su gestión o administración.

“Porque en las empresas familiares conviven dos realidades distintas –familia y empresa-, compuestas a su vez por otras, que están más o menos relacionadas, pero que deben ser gestionadas por separado” (Quintana, 2012). El autor manifiesta la realidad intrínseca donde los propietarios o administradores mantienen una relación profesional y una familiar, las cuales, de no gestionarse correctamente pueden afectarse entre sí. Quintana sugiere una gestión separada, pero coordinada, donde se establezcan principios, normas, órganos gestores y procedimientos, que conformen en conjunto, lo que denomina “buen gobierno corporativo y buen gobierno familiar”.

La desaparición de las empresas se da, muchas veces, por no saber llevar a cabo el cambio a tiempo, es decir, la separación de la gestión familiar con la profesional. Quintana manifiesta que no existe empresa familiar centenaria que no se haya organizado mediante un sistema que intente concentrar el capital social, se centralice en poder de la familia, y que esta mantenga su control político sobre la empresa, y que sus directivos gestionen sus labores de manera profesional y con un alto grado de independencia en lo que respecta a la familia, a pesar de que existan familiares trabajando dentro de ella.

La sostenibilidad administrativa de las empresas familiares

Varios autores plantean que la perdurabilidad en el tiempo de una empresa familiar depende en gran medida de su capacidad de organizar su sistema de liderazgo y poder de decisión. Así por ejemplo, Ward (2001) sugiere la creación de un consejo de administración activo, el cual colabore con actividades relacionadas como: la ayuda al director general con el fin de alcanzar la eficacia, le establecimiento de objetivos y políticas adecuadas, la toma de decisiones, la representación y protección de accionistas, aseguramiento del cumplimiento de los estatutos de la empresa, la

sostenibilidad del negocio, actuación en caso de crisis, selección del director general, mejoramiento de la imagen de la empresa, incremento de la credibilidad, siendo árbitro en los conflictos y la información dirigida a los accionistas.

Para Quintana (2012), si bien es cierto es necesaria la creación, de lo que él denomina, Gobierno Corporativo, es imprescindible que cada empresa familiar lo diseñe de acuerdo a su estructura y su forma de trabajar, y además considere el tiempo más apropiado para su puesta en marcha. Quintana indica además que se deben considerar principios, órganos y procesos, ya dados a nivel administrativo, que son generalmente aceptados entre las empresas y los expertos en la materia, como son entre otros: el Consejo de Administración, el Consejo Familiar y la Junta General de Accionistas.

Por su parte Suñol (2004), expone que es necesario que las empresas familiares planteen un buen plan que apunte a su crecimiento, para lo cual requiere un equipo de gestión solvente, fiable y cohesionado. Debe existir conciencia de que si bien es cierto el órgano de gobierno es necesario para su sostenibilidad, cuando este existe se requiere que este tenga un cierto grado de formalidad y organización, dicho de otra manera, debe salir de la informalidad familiar.

García y García (2011), en su estudio sobre la "Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar, manifiestan que el control familiar por medio de un Consejo de Gobierno", o un Consejo de Administración, influye notablemente en su desenvolvimiento, ya que este se ocupa no sólo de la interrelación entre la empresa y la propiedad, sino que añade la variable familia a la interacción general.

García y García comentan, además, que en los consejos de gobierno de las empresas familiares, la presencia de familiares, genera tendencia hacia la preocupación por la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, dado que estos desean transmitir un legado a su descendencia, lo cual motiva a establecer y trabajar en actividades a más largo plazo, a la vez que se trabaja en la generación de afectos altruistas que direccionen los intereses de todos hacia la creación de valor de la empresa.

Como se puede evidenciar, son varios los autores que exponen la necesidad de establecer organismos de gobierno o administración que se encarguen del direccionamiento de la empresa; esto con el fin de que esta pueda perdurar en el tiempo, que se garantice su sostenibilidad, para el bienestar familiar y de los demás grupos de per-

sonas que la componen.

Las empresas educativas de carácter familiar

Durante la investigación, no se ha podido evidenciar documentación literaria formal que se refiera específicamente a las empresas educativas de carácter familiar, sin embargo se pudo evidenciar que existen grandes empresas educativas internacionales que presentan estructuras organizacionales familiares sólidas, como es el caso de la Institución Internacional SEK, con presencia en España, Chile, Ecuador, República Dominicana, Estados Unidos, Panamá, Costa Rica, Hungría, Guatemala, Paraguay, incluyendo universidades, escuelas y colegios. Esta institución es ahora una multinacional cuyo sistema educativo es muy competitivo, gracias a su alto nivel administrativo que le ha permitido sostenerse en el tiempo y expandir sus fronteras.

Las empresas familiares de éxito presentan estructuras organizacionales con responsabilidades bien definidas para todo el personal, incluyendo a los miembros de la familia que laboran en la misma. Estas responsabilidades se combinan con el poder de decisión de cada directivo o miembro del grupo familiar, y su habilidad para no mezclar los intereses familiares con los empresariales, procurando siempre la perdurabilidad de la empresa con el fin de que genere beneficio para varias generaciones.

Kachaner, Stalk y Bloch (2012), manifiestan que los negocios familiares se concentran más en su sostenibilidad que en su desempeño, renunciando incluso a las utilidades disponibles en los buenos tiempos, para poder sostener el negocio en las malas temporadas. Las inversiones o proyectos de estas empresas mantienen usualmente un horizonte de tiempo que va de los 10 a los 20 años, pensando en las siguientes generaciones, lo cual es muchas veces diferente a las empresas que no son de tipo familiar.

La gestión de las instituciones educativas de carácter familiar, requieren de una estructura administrativa sólida, que dirija acciones incluso hacia la parte académica, beneficiando no solo al grupo familiar sino también asegurando el desarrollo cognitivo de sus cliente directos, los estudiantes.

Luego de haber analizado los aspectos administrativos generales de las empresas familiares, es necesario además realizar un análisis de conceptos y tendencias en el campo de la administración en general que permita determinar una propuesta

de acción para las empresas en estudio.

La gestión administrativa: antecedentes e importancia

Si bien es cierto, los estudiosos en la materia en empresas familiares exponen como sugerencia la necesidad de establecer organismos de gobierno que garanticen la organización y sostenibilidad de este tipo de empresas, el presente trabajo, pretende además generar un análisis administrativo integral, donde estudie no solo a la estructura organizacional, sino también a las herramientas administrativas necesarias y adaptables a las empresas familiares de tipo educativo, que colaboren día a día, para sostenerla en el tiempo.

Es importante para esto, hacer una breve revisión de los conceptos administrativos de precursores de la materia, de donde hoy en día se han originado nuevas tendencias de gestión, con la característica de ser adaptables a los diversos tipos de empresa o institución.

Se puede iniciar este recuento con Taylor (1911), quien define a la administración como la ciencia basada en principios, reglas, y leyes, que están debidamente definidas y que actúan como cimientos en la empresa; siendo además estos principios adaptables a cualquier tipo de actividad humana personal o empresarial.

Fayol (1916), expone que administrar significa prever, organizar, dirigir, coordinar, y controlar. Fayol sugiere funciones para las empresas relacionadas con su área técnica, comercial, financiera, de seguridad, contabilidad y administrativa, siendo estas, de acuerdo al autor, flexibles, y adaptables a las necesidades de las empresas.

Drucker (1954), manifestaba que la administración es la actividad con mayor importancia dentro de la sociedad.

Terry (1975), define a la administración como el aporte de grandes esfuerzos de un grupo de personas para el logro de sus objetivos, de acuerdo con acciones previamente establecidas. "La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Para Robbins (2000), la administración es: "el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas."

Por su parte Chiavenato (2004), indica que administrar es "prestar un servicio a otro, estar al ser-

vicio de otro de la sociedad, haciéndola más productiva, para el cumplimiento de sus objetivos".

Maslow (2005), por su parte sugiere un tipo de administración direccionada a la satisfacción de las necesidades de las personas, lo que hace importante la creación de organizaciones que maximicen la aportación de la gente, a diferencia de querer diseñar organizaciones que busquen satisfacer las necesidades de control.

Paniagua (2005), manifiesta, de forma muy similar a Drucker (1954), que "la administración se ha transformado en la actividad central de nuestra civilización".

La gestión de la calidad y su relación con la sostenibilidad administrativa

Es importante, primero presentar la definición de gestión de calidad, para lo cual se hace referencia a lo que indica la norma ISO9000 (2008): "sistema (conjunto de elementos mutuamente relacionados) para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos".

Por otro lado el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) establece que la gestión de calidad es un esquema general de procesos y procedimientos, empleado principalmente, para dar garantía de que la empresa u organización desarrolla actividades necesarias que permitan el alcance de sus objetivos.

Particularmente, se define a la gestión de la calidad como una estructura organizacional compuesta por elementos organizados y direccionados hacia uno varios objetivos en común, mediante la integración de talento humano competitivo, recursos adecuados y suficientes, controles óptimos, y una política de mejoramiento continuo en todos los niveles de la empresa u organización.

La gestión de la calidad presenta un vínculo directo con la sostenibilidad de las empresas debido a que procura satisfacer constantemente las necesidades del cliente mediante el aseguramiento de la calidad del servicio o producto ofrecido en todos los niveles de la empresa, lo cual permite optimizar recursos, fidelizar clientes, aumentar ingresos, desarrollar actividades amigables con el entorno y por ende sostener la empresa en el tiempo.

Situación actual de las empresas familiares educativas en Babahoyo

Los antecedentes de la investigación se enfocan en el bajo nivel de supervivencia de las empresas

familiares de la ciudad de Babahoyo debido a la ineficiencia administrativa de sus propietarios y sus sucesores. Datos de la Cámara de Comercio de Los Ríos (2014) evidencian que del total de empresas, de la provincia, especialmente micro y pequeñas, más del 50% son administradas por familias, donde padres, hijos y muchas veces familiares en segundo grado, son parte del personal del cual depende el buen desempeño empresarial general.

Las micro y medianas empresas en Babahoyo, coincidentemente, se direccionan hacia actividades alimenticias, de comercialización de vestimenta, y en los últimos años, a la venta de productos de consumo masivo.

Si bien es cierto, el flujo de empresas a nivel local presenta características similares, se puede apreciar como la gran mayoría tienden a desaparecer o cambiar de actividad en el corto y mediano plazo.

En el campo educativo, donde predomina el grupo familiar dentro de la empresa, se han encontrado establecimientos como: Unidad Educativa Particular Mixta María Andrea, Unidad Educativa Alicia Hurtado Navarrete, y la Unidad Educativa Federico Froebel. Estas instituciones pertenecen a grupos familiares de la ciudad de Babahoyo, y han demostrado relativa sostenibilidad dentro del sector. Sin embargo, las últimas evaluaciones realizadas por los entes de control estatal, evidenciaron la presencia de inconvenientes de carácter administrativo y académico, que ponen en peligro la sostenibilidad de estas instituciones.

Tabla #1:

Institución	Gestión Administrativa*	Años en el mercado	Necesidad de mejora**
María Andrea	Semiformal	32	Si
Alicia Hurtado	Informal	10	Si
Federico Froebel	Informal	22	Si

Fuente: Aspectos varios de las Unidades Educativas de tipo familiar de Babahoyo
Elaborado por: autores

Nota. Datos muestran que no existe formalidad en los procesos administrativos de las instituciones en análisis. De investigación de campo, por Autora y Geoportal del Ministerio de Educación del Ecuador. *Formal: Sistema de Gestión implantado y respetado / Semiformal: Gestión administrativa con cierto grado de formalidad, uso de sistemas y controles administrativos. / Informal: Administración tradicional, sin aplicación de metodologías avaladas.

Estas empresas tienen la necesidad de mejorar su sistema administrativo, con el fin de formalizarlo y canalizarlo hacia la ejecución de actividades que permitan, no sólo su sostenibilidad administrativa, sino también su calidad en el servicio educativo ofrecido. La nueva administración estatal, desde el Ministerio de Educación, busca mejorar la oferta académica actual, y la gestión administrativa ejecutada en las instituciones.

Las empresas familiares educativas de Babahoyo, no evidencian un Consejo de Gobierno o Consejo de Administración, cuya influencia permita un mejor desenvolvimiento entre la familia y el negocio, facilitando la toma de decisiones y mejorando la interrelación con el alcance de las metas a nivel del servicio ofrecido, lo cual mejoraría su situación frente a los órganos de control estatal.

Es importante, además, indicar que la administración actual no presenta, de manera general, actividades enfocadas en la gestión del personal, establecimientos de indicadores de control, procesos de mejora continua, planteamiento de objetivos, manual directivo que norme la toma de decisiones, plan de sucesión, proyectos a mediano o largo plazo que garanticen su vida empresarial, entre otros temas de carácter administrativo y educativo, que son de magna importancia para el desarrollo normal de las actividades y que están poniendo en riesgo su sostenibilidad.

Los problemas de informalidad administrativa han tenido repercusión directa en el campo académico de las instituciones educativas, provocando un bajo nivel de desempeño docente y estudiantil, que complementan el problema de gestión administrativa general. A nivel de evaluación de las unidades educativas de segundo nivel se pudo constatar que existen problemas de infraestructura, equipamiento, competencia docente y otros, que han provocado bajas calificaciones de estas instituciones.

No existe en la ciudad Babahoyo, institución educativa pública o privada, que ejecute su gestión administrativa sobre la base de un sistema de gestión de calidad. Esto se da en gran parte, por el desconocimiento existente en estos actores, y la falta de ayuda estatal en temas de administración de empresas educativas, que acompañe las exigencias y normativas educativas actuales.

Los inconvenientes que actualmente están experimentando las instituciones a través de los entes de control, es el efecto de un sistema interno, a nivel de cada empresa, no adecuado para el servicio brindado, lo cual no ha permitido mejorar estándares, y ser administrativa y académicamente

competitivas.

Objetivo general

Evaluar la relación entre la gestión de la calidad y la sostenibilidad administrativa de las empresas familiares de tipo educativo de Babahoyo.

Objetivos específicos

- Caracterizar las empresas familiares, con un enfoque hacia el ámbito de servicios educativos y hacia la sostenibilidad administrativa, que permitan el establecimiento adecuado de los conceptuales más aplicables al que aplique al marco contextual.

- Estructurar el concepto de Empresas Familiares y su relación con la gestión de calidad, y la necesidad de sostenibilidad administrativa y comparada con la situación actual de empresas familiares de Babahoyo.

- Proponer estrategias administrativas de acción en cuanto a la gestión empresarial direccionadas a la mejora del desempeño administrativo en las empresas familiares y procure su sostenibilidad.

Justificación

El emprendimiento es pieza fundamental para la dinamización de la economía local y nacional, dado que es una fuente importante, generadora de empleos. Este emprendimiento nace muchas veces del análisis de un grupo familiar con deseos de mejorar su calidad de vida. Sin embargo, un emprendimiento debe estar acompañado de planificación, capital y un nivel de gestión administrativa que garantice un adecuado desarrollo y desempeño de las actividades.

A nivel de las empresas familiares de tipo educativo en Babahoyo, es necesario generar conciencia de la importancia de una gestión administrativa de calidad, que aumente su competitividad, y persiga siempre su sostenibilidad.

La realización del presente documento es necesaria, debido a que permite generar conocimiento de la realidad de este sector, y plantear ideas o soluciones que puedan colaborar con la sostenibilidad administrativa de las empresas familiares de tipo educativo.

Delimitación del problema

El problema se enmarca dentro del estudio de la sostenibilidad de las empresas familiares de carácter educativo de la ciudad de Babahoyo, en la provincia de Los Ríos. La investigación se llevó a

cabo durante el año 2014.

Métodos y materiales

La metodología de investigación utilizada para desarrollar el presente documento tuvo un enfoque principalmente cuantitativo, haciendo una revisión de información secundaria de tipo estadístico que permitió llevar a cabo un análisis con el fin de generar resultados importantes acerca de la sostenibilidad de las empresas familiares de carácter educativo ubicadas dentro del perímetro urbano de la ciudad de Babahoyo. Se realizó un estudio de la situación actual del sector, haciendo un levantamiento de información de campo, y determinando el grado de sostenibilidad administrativa que estas empresas evidencian, y cómo ésta se relaciona con la característica de empresa familiar que estas presentan. Se ha desarrollado además, una investigación del tipo documental, con el fin de generar bases teóricas importantes para fundamentar el tema de estudio.

Análisis de los resultados

Los resultados del levantamiento de información documental y de campo, permiten establecer ideas claras respecto a la situación administrativa actual de las instituciones educativas privadas de carácter familiar en Babahoyo, y la estrecha relación que esta tiene con su sostenibilidad.

Primero, es importante recordar que el alcance de la sostenibilidad en las instituciones educativas se da mediante una planificación previa, donde se diseñe una estructura que dirija y facilite el alcance de metas previamente establecidas, de acuerdo a los resultados del análisis del mercado, las normativas y exigencias estatales, y los requerimientos académicos de los estudiantes. Esto, en una institución del tipo familiar, requiere, además de una organización que defina la manera cómo la familia participa en la administración de la empresa, sus funciones, responsabilidades, competencias, poder de decisión, inclusión de futuros miembros de la familia, entre otros aspectos, lo cual hace de la gestión administrativa en la empresa educativa de carácter familiar, un reto para el alcance de la sostenibilidad integral.

Dada las regulaciones estatales actuales, y la competitividad del mercado educativo de hoy, donde las instituciones educativas públicas emergen con una oferta académica y organizacional competitiva, complementada con recursos dirigidos hacia una infraestructura de primer orden, equipamiento tecnológico, preparación docente, seguimiento académico y todo el aparato administrativo gubernamental, es urgente la puesta en

marcha de proyectos administrativos en las instituciones educativas, en el presente caso privadas de tipo familiar, que aseguren y fortalezcan la estructura administrativa actual, vinculando su gestión de oficina con el aula, mediante procesos de seguimiento y mejora continua, que garanticen al final su sostenibilidad.

Entre los temas teóricos analizados, es importante estudiar lo sugerido por Quintana (2012) en su "Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares", donde se manifiesta la necesidad de la existencia de los consejos de gobierno o consejos de administración, los cuales, como estructura de decisión y control, permiten una participación ordenada del grupo familiar, y en muchos casos, también no familiar, en la empresa. Esto, aplicado en las organizaciones educativas, y acompañado de un sistema de gestión administrativa, generaría un impacto positivo tanto administrativo como académico, y mantendría armonía en la familia.

Conclusiones

El análisis teórico y el levantamiento de información de campo permitieron caracterizar las instituciones educativas de tipo familiar y analizar su sostenibilidad administrativa. Se pudo evidenciar que la idea de crear consejos de gobierno, dentro de un sistema de gestión administrativa de calidad, sería de gran apoyo para la reestructuración adecuada de este tipo de empresas y su participación en un sector muy competitivo, con fuertes exigencias y controles estatales.

La teoría existente, permitió mejorar la apreciación respecto a las empresas familiares, estableciendo conceptos de diferentes autores, que generaron una idea completa de este tipo de empresas. Por otro lado, la investigación de campo permitió evidenciar que las empresas educativas de carácter familiar en Babahoyo, no presentan en su organización la figura de consejos administrativos, ni administran en base a sistemas de gestión, lo cual ha traído inconvenientes a nivel de los entes de control del Estado, que podrían en el mediano plazo, afectar su sostenibilidad.

Finalmente, la investigación permite sugerir que como estrategias administrativas para las empresas educativas de carácter familiar, su acción se debe centrar en dos aspectos: 1. El diseño y ejecución de un sistema de gestión administrativo, basado en procesos, que se direccionen a la consecución de metas previamente establecidas, y mantenga como política de trabajo la mejora continua. Estos procesos deben incluir y relacionarse directamente con la ejecución adecuada del servicio educativo que se ofrece, y la satisfacción

de los estudiantes, y padres de familia, así como el desarrollo cabal de los requerimientos de los órganos de control estatal. 2. El sistema de gestión administrativo debe incluir un consejo administrativo, formado por miembros del grupo familiar y no familiares, con poder de decisión en la empresa. Este consejo debe crearse, sin bloquear la creación de los comités de calidad, que muchos sistemas de gestión sugieren y que presentan mayor competencia operativa.

Referencias bibliográficas

Arosa, B., Maseda, A., Iturralde, T. Empresa Familiar. Familia Empresaria y Empresa Familiar: Estructuras de Gobierno. Universidad del País Vasco. España. (2010).

Bäckström, I., Larsson, J., & Wiklund, H. Are healthy and successful organizations working accordingly to quality management? *International Journal of Workplace Health Management*, (2009). 2(3), de la página 245 a la 257.

Bagheri, G., Hassan, Z. M., & Amighi, F. The relationship between empowerment and organizational citizenship behavior of the pedagogical organization employees. *Iranian Journal of Management Studies*, (2011). 4 (2), de la página 53 a la 62.

Baptiste, N. R. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision*, (2008). 46(2), 284-309.

Chakrabarty, S The Influence of National Culture and Institutional Voids on Family Ownership of Large Firms: A Country Level Empirical Study *Journal of International Management*. (2009)

Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. Quinta Edición ed. Mc Graw Hill. (1999).

Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill Interamericana. Séptima edición, (2004). p. 10.

Corbett, D. Excellence in Canada: Healthy organizations - achieve results by acting responsibly. *Journal of Business Ethics*, (2004).55(2), de la página 125 a la 133.

De Smet, A., Loch, M., & Schaninger, B. Healthy organizations. *Leadership. Excellence*, 24(9), (2007). de la página 14 a la 15.

Dijkers, J. S., Jansen, P. G., Lange, A.,H., Vinkenburg, C. J., & Kooij, D. T. Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *Career Development International*. (2010).

- Drucker, P. *The Practice of Management*. (1954). Ilano por Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona. (2005).
- Drucker, P. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. (1973).
- Hinojosa, M. *Teoría y pensamiento administrativo*. (2002).
- García, R., y García, M. Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar. *Artículos Doctrinales. Revista española de financiación y contabilidad*. Vol. XL, n.º 149, (2011). de la página 35-64.
- Goetzel, R.Z., Guindon, A.M., Turshen, I.J., & Ozminski, R.J. Health and productivity management: Establishing key performance measures, benchmarks, and best practices. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 43 (1), (2001). de la página 10 a la 17.
- IESE Razones para tener consejo de administración. Newsletter de la Cátedra de Empresa Familiar – N° 05. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. Extraído del capítulo 2 del libro “La empresa familiar 7: Consejos de administración”. (2001).
- International Standardization Organization Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9001-2008. Requisitos generales. (2009).
- Kets, M. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London: International Thompson Business Press. (1996).
- Kachaner, N., Stalk, G., & Bloch, A. *What You Can Learn from Family Business*. Harvard Business Review. (2012)
- Luthans, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23 (6), (2002). de la página 695 a la 706.
- Luthans, F. Positive organizational behavior: implications for leadership and HR development and motivation. In L. W. Porter., G. A., Bigley., & R. M., Steers. (Eds.), *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin. (2003).
- Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper. (1954).
- Manzoor, Q. Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3 (1), (2012). de la página 1 a la 12.
- Maslow, A. *El management según Maslow*. John Wiley & Sons Inc., traducido y publicado en castellano por Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona. (2005).
- Paniagua, C. *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. EUNED. ISBN 9977-64-152-8. Costa Rica. (2005).
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Instituto de la empresa familiar. España.
- Rich, B. L. Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation. *University of Florida. ProQuest Dissertations and Theses*, (2006). de la página 1 a la 197.
- Salanova, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social, CEF*, 303, (2008). de la página 179 a la 214.
- Suñol, R. Las empresas familiares y el capital riesgo: un acercamiento provechoso. *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad* n° 63. (2004).
- Taylor, F. *Los Principios de la Administración Moderna*. (1911).
- Terry, G. *Principios de administración*. Editorial Continental S.A. México. (1974).
- Ward, J., *Developing Effective Ownership in the Family-Controlled Business*. *Directors Monthly*. 25(2001).
- Wright, T. A. Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, (2003). de la página 437 a la 442.
- Zaratiegui, J. *La Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. *Revista Economía Industrial*. (1999).
- Randel, C., Ward, J. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. London: Palgrave Macmillan. (2001).
- Randel, C., Kets, M., & Florent, E. *Family Business*. *International Encyclopedia of Organizational Studies*. (2007).
- Randel, C., Ward, J. *When Family Businesses are Best*. London: Palgrave Macmillan. (2010).