

NEUMANN BUSINESS SCHOOL
ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“DETERMINANTES DEL PODER EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES TACNEÑAS”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AUTORES:

OMAR DAVID CUEVA MARTÍNEZ
ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI
ALEJANDRO NÚÑEZ VIZCARRA

DOCENTE GUÍA:

BEN YÚSEF PAUL YÁBAR VEGA

TACNA – PERÚ
2015

Agradecimientos

Omar Cueva Martínez.

A mi padre y amigo que en la eternidad me acompaña y a mi madre por su indismayable apoyo.

Ernesto Leo Rossi

A mis padres por su apoyo incondicional durante toda mi vida y a mi esposa e hijos quienes me motivan a ser mejor cada día.

Alejandro Núñez Vizcarra

A mis padres por su gran ejemplo, a mi esposa Sandy por su apoyo y a mi hija Bianca por ser mi motivación.

Resumen Ejecutivo

Introducción

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

- 1.1. Título del tema
- 1.2. Planteamiento del problema
- 1.3. Formulación del problema
- 1.4. Hipótesis
- 1.5. Objetivos
- 1.6. Justificación
- 1.7. Definiciones operacionales
- 1.8. Metodología
- 1.9. Alcances y limitaciones

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

- 2.1. Las Empresas Familiares
- 2.2. El Poder en las Organizaciones

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

- 3.1. Antecedentes de las Organizaciones en Estudio
 - 3.1.1. Descripción por sectores
 - 3.1.2. Descripción por Empresas

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

- 4.1. Descripción del tipo y diseño de la investigación
- 4.2. Determinación de la población y muestra
- 4.3. Diseño del o los instrumentos de recopilación de información

[4.4. Procesamiento y presentación de los datos](#)

[4.5. Análisis de los resultados](#)

[Conclusiones](#)

[Bibliografía](#)

Resumen Ejecutivo

La presente investigación se ha abocado a analizar la relación entre el poder y las empresas familiares, nuestro objetivo en esta investigación que fue bastante extensa, ardua y compleja, es probar la hipótesis de que el poder en las empresas familiares se comportaba de manera distinta al poder de las empresas no familiares, es decir nuestra hipótesis es “no existe diferencias significativas en las fuentes del poder entre empresas familiares y empresas no familiares” y hemos trabajado una investigación en distintas organizaciones en la ciudad de Tacna en Perú para determinar si esta hipótesis era válida o no.

Obviamente iniciamos describiendo a las empresas familiares, su definición, sus características y luego nos introducimos en la explicación del poder, el poder en las empresas es necesario, el poder según la academia de la lengua española es la capacidad de generar acción, es la capacidad de mover a las personas, la capacidad de mover los recursos, la capacidad de mover las intenciones, entonces es sumamente valioso para que una organización pueda lograr objetivos, que exista poder y que este poder esté distribuido correctamente, entonces además la real academia menciona que no solamente tener la capacidad de accionar y mover, sino también que esto sea escaso si todos tienen poder entonces nadie hace caso a nadie, entonces también tiene que ser escaso este recurso llamado poder.

No es un tema muy antiguo es un tema reciente, recién en la década del 80 las investigaciones fueron fluyendo hacia el poder. Los profesores Jeffrey Pfeffer (1981) y Henry Mintzberg (1983) fueron los primeros autores que escribieron sobre poder en la década de los 80, nosotros hemos descrito el marco teórico para todos los lectores de la investigación, hemos establecido el estado del arte respecto al poder y respecto a las empresas familiares pero adicionalmente hemos seleccionado específicamente al profesor Gareth Morgan (1986), ya que él nos da un instrumento muy valioso, que nos permite entender que el poder tiene 14 fuentes, 14 orígenes y hemos evaluado en cada una de las empresas que hemos investigado si esas 14 fuentes existen y en qué magnitud existen, y luego de haber hecho levantamiento en todas las empresas hemos comparado las empresas familiares con las empresas no familiares para ver si las fuentes cambian, o si es que el comportamiento es el mismo en ambas organizaciones, obviamente si el comportamiento de las fuentes del poder es el mismo, nuestra hipótesis estaría descartada, no existían diferencias entre las fuentes de poder entre unas y otras empresas, pero se evidencia que algunas fuentes de poder tienen mayor magnitud en algún tipo de empresas respecto a las otras, entonces si estaríamos comprobando nuestra hipótesis de que existen diferencias significativas entre fuentes de poder, entre empresas familiares y no familiares.

Introducción

La ciudad de Tacna (Perú) tiene un origen ancestral en la cultura aymara, quienes se han caracterizado por su dedicación al comercio y los negocios, por tanto es lógico encontrar en la actualidad gran número de negocios y emprendimientos, los mismos que representan una parte importante de la economía local.

En un entorno de gran auge comercial, es común ver que los emprendimientos son familiares, donde la necesidad más que la oportunidad, mueven a muchas personas a tomar decisiones empresariales, quienes en la génesis de sus negocios convocan a todos los miembros de la familia para realizar diferentes actividades en la organización.

Las empresas familiares han demostrado ciertas dificultades para distribuir el poder al interior de la empresa, es común ver que el fundador reclama la capacidad de tomar decisiones, pero quienes conocen el negocio en la actualidad también creen ser capaces de tomar las mejores decisiones, la situación se agrava cuando una segunda o tercera generación de las familias, exigen poder tomar decisiones, y suele ser el origen de los conflictos la llegada de las parejas de los descendientes de los fundadores.

Conocedores de esta realidad decidimos analizar a las empresas familiares y la forma como distribuyen el poder, queremos saber si los conflictos por el poder son la principal debilidad de una empresa familiar o el poder fluye correctamente hacia la experiencia, el conocimiento y las competencias.

La investigación planteada no es un reto menor, en la ciudad existen muchas empresas familiares, pero no todas han logrado estructurarse al punto que puedan analizar de manera sistémica, el poder y sus implicancias. Por el otro lado, las empresas no familiares son foráneas o públicas, las primeras presentan la dificultad de no tener acceso a los directivos de la organización, pero sí al menos a los ejecutivos responsables de la ciudad, y en el caso de las públicas, el poder político es definitivamente la más relevante de las fuentes.

Lograr una comprobación científica, que las empresas familiares tienen problemas para administrar el poder, es el primer paso para plantear herramientas de distribución del poder, que le permitan a los miembros de una familia potenciar las diferentes áreas de su empresa, en relación a las competencias de sus miembros.

Los lectores encontrarán un recorrido inicial por la teoría administrativa, que nos permita comprender las características de una empresa familiar y la importancia del poder en las organizaciones. Luego de incorporar la base teórica suficiente, analizaremos el sujeto de estudio, que en esta primera investigación corresponde a la ciudad de Tacna (Perú), pudiéndose ampliar posteriormente a más ciudades peruanas o extranjeras, y generar una validación más extensa de la hipótesis.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. Título del tema

Determinantes del Poder en las Empresas Familiares

1.2. Planteamiento del problema

Las empresas familiares son una parte importante de la estructura empresarial en el Perú, y representan un segmento significativo de la generación de empleo y la producción nacional. Por su composición, tienen múltiples ventajas y algunas desventajas, siendo una de estas últimas, la distribución del poder en la organización, ya que en muchos casos, las empresas familiares enfrentan conflictos internos, como producto de una difuminada o irregular distribución del poder, ya que los miembros de la familia propietaria, sienten la necesidad y cuentan con la capacidad de expresarse e inclusive tomar decisiones, en distintos niveles de la empresa, sin contar con una asignación formal de responsabilidad sobre la materia de la que se expresan o deciden, generando conflictos con los trabajadores u otros familiares.

Las empresas familiares en mérito a un conjunto de variables, presenta una mortalidad significativa, por tanto son muy pocas las que perduran en el tiempo y logran crecer de forma sostenida. Los problemas más comunes suelen ser el nepotismo, conflictos fraternales, incompreensión generacional, no profesionalización de tomadores de decisión, etc.

En el estudio titulado "SUPERVIVENCIA Y DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FAMILIARES" realizado el año 2011 por el BID y la Cámara de Comercio de Lima, se logró identificar que en el Perú existen 660 mil empresas familiares, y

que representan el 80% del universo empresarial peruano, dando empleo al 60% de la población económicamente activa del país.

En el mismo estudio, en lo que corresponde a la sucesión generacional realizado específicamente por el Centro de Desarrollo de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima¹, se reportó que sólo el 5% de empresas familiares llegan a su tercera generación. Entre otros hallazgos del estudio, se indica que 30% de las empresas familiares se encuentran en segunda generación, y que sólo 10% de las empresas familiares de tamaño mediano, pasan a ser grandes y sólo 1% pasan a ser corporativas.

1.3. Formulación del problema

El equipo investigador considera que una de las variables que puede incrementar la mortalidad de las empresas familiares, es la inadecuada distribución del poder, queremos comprobar que los miembros de una familia, se confían en la fuente del poder, que se genera de la relación familiar existente, y no buscan desarrollar o fortalecer las otras fuentes.

La pregunta clave de la investigación es ¿las empresas familiares tienen las mismas fuentes de poder, que las empresas no familiares?, ¿la intensidad de la fuente de poder basado en la familia, desalienta el desarrollo de otras fuentes de poder?, ¿la no necesidad de desarrollar nuevas fuentes de poder, es una razón del fracaso de las empresas familiares?

¹ <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/centro-de-desarrollo-de-empresas-familiares/187/c-187>

1.4. Hipótesis

La hipótesis propuesta por nuestro equipo investigador corresponde a:

NO EXISTE DIFERENCIA SIGNIFICATIVA EN LAS FUENTES DE PODER ENTRE
EMPRESAS FAMILIARES Y EMPRESAS NO FAMILIARES

1.5. Objetivos

El objetivo de la presente investigación es :

- Determinar el impacto en la empresa del poder basado en los vínculos familiares y su relación con otras fuentes de poder.

El objetivo general será logrado, en la medida que cumplamos los siguientes objetivos específicos:

- Describir las fuentes de poder de mayor importancia en las empresas familiares y en las empresas no familiares.
- Descubrir si existen diferencias significativas en las fuentes de poder en las empresas familiares y no familiares.
- Descubrir si la existencia de algunas fuentes de poder, neutraliza o desalienta el desarrollo de otras fuentes de poder.
- Descubrir si el no desarrollo de algunas fuentes de poder, puede ser una causa del fracaso de las empresas familiares.

1.6. Justificación

Las principales razones que justifican la realización de la presente investigación son:

- a. En la ciudad de Tacna, una gran cantidad de empresas son de origen familiar, por tanto es muy relevante saber que fuentes del poder poseen dichas empresas y que otras fuentes deben fortalecer.
- b. Existen especulaciones respecto a las diferencias en el poder en las empresas familiares, respecto a las no familiares, por tanto es necesario determinar si existen diferencias significativas.
- c. La importancia de las empresas familiares en la economía, y conocer cómo se toman decisiones al interior de estas y como se distribuye el poder.
- d. En un escenario de crecimiento económico y empresarial, muchas empresas familiares están dando pasos para desfamiliarizarse e incorporar nuevos participantes en sus directorios, en tal sentido, es necesaria una radiografía de cómo se distribuye el poder y qué efectos tendría tal decisión.

1.7. Definiciones operacionales

Para entender los alcances del presente proyecto de investigación, debemos definir algunos conceptos preliminares:

Empresa Familiar: Es aquella organización que mantiene una parte esencial de su propiedad en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio.²

Poder: Es la capacidad de influir en las conductas, de cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría”.³

Fuente del Poder: Es el origen o el sustento del poder que expresan las personas. Según la DRAE sería el “principio, fundamento u origen de algo”.

Parentesco: Es el vínculo que existe entre dos personas por consanguinidad, afinidad, adopción, matrimonio u otra relación estable de afectividad análoga a esta.

1.8. Metodología

La metodología que se emplea en el presente trabajo de investigación corresponde a un análisis correlacional ya que se busca medir la relación expresada por el impacto que otorga el poder emanado de los vínculos familiares en el éxito o fracaso de la empresa y sera contrastado con estudio analítico ya que este tipo de estudio identifica los resultados obtenidos en nuestra investigación y los compara con un grupo control apropiado identificado en la presente investigación por las empresas no familiares, lo que nos permitirá determinar si existen diferencias significativas entre ambos grupos.

² <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>

³ Managing with Power: Politics and Influence in Organizations (Harvard Business School Press, 1992)

El equipo de investigación luego de analizar el estado actual de las investigaciones en materia de poder, y negocios familiares, debe encontrar dos grupos de estudio, por una lado empresas familiares y por el otro empresas no familiares.

Las empresas familiares están tipificadas en las siguientes condiciones: a) que una familia tenga el control de la propiedad de la empresa, b) que sea una empresa con personalidad jurídica, c) que tenga una antigüedad de cinco años o más, d) que tenga domicilio fiscal en la provincia de Tacna y e) que tenga un mínimo 10 trabajadores.

Las empresas no familiares no deben tener a una familia representada en la propiedad de la empresa, pero deben cumplir los requisitos b, c, d y e, descritos en el párrafo anterior.

Luego de identificar a los dos grupos de análisis, se redactará un mismo cuestionario, para obtener información de ambos grupos, el mismo que debe aplicarse a un mínimo de 3 y un máximo de 6 trabajadores de cada empresa, en especial, los que cuenten con la mayor jerarquía posible, basándose en el organigrama de la empresa o la capacidad para tomar decisiones.

Posteriormente, se tabularán y analizarán los resultados, esperando encontrar evidencias suficientes para contestar las preguntas de investigación y validar la hipótesis planteada.

1.9. Alcances y limitaciones

La investigación tendrá diversos alcances, en primer término tendrá un componente descriptivo, ya que nos permitirá obtener información que describa mejor la forma como se toman decisiones en las empresas familiares y cómo se asigna el poder; por otro lado, tendrá un componente correlacional, ya que nos permitirá medir la relación entre las variables “fuentes de poder”, respecto a la variable “tipo de organización”, pudiendo asumir esta última, los valores “empresa familiar” y “empresa no familiar”.

Entre las limitaciones más resaltantes, es la escasez de una base de datos de empresas actualizada, que nos permita armar los grupos de investigación con precisión, situación que deberá sortearse con la mayor aleatoriedad posible.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Las Empresas Familiares

Con el ánimo de establecer las bases para el proceso de investigación, es necesario identificar claramente a las empresas familiares, sus características y principales investigaciones realizadas al respecto.

Para múltiples disciplinas, sean sociólogos, psicólogos, historiadores, economistas, la familia es la base de cualquier sistema o sociedad, y es en ella que se gestan la personalidad y el desarrollo de las personas⁴

En la sociedad peruana, como lo es en casi todo el mundo, la familia es el principio de las actividades sociales y económicas, en tal sentido se puede establecer que la fuerza o energía que genera el entorno familiar para cualquier iniciativa supera ampliamente, a las iniciativas estrictamente sociales o económicas, no familiares.

Una empresa familiar no existe solo porque el nombre de la empresa sea de una familia o porque en una empresa trabajen familiares, según lo establecido en el Coloquio Europeo, la definición de empresa familiar es: "cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio."⁵

⁴ Kelin E. Gersick, Et, Al. Empresas familiares. Generación a generación

⁵ <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>

En mérito a la definición anterior, podemos analizar las características de la empresa familiar, y establecer que son tres, en primer lugar, que existe propiedad, por tanto acciones o participaciones deben pertenecer a una o varias familias, en segundo lugar, esta familia o familias, deben estar representadas en los grupos de mayor decisión de la empresa, es decir en el directorio, en las gerencias de mayor jerarquía, y tercero, que la visión de negocio de una empresa familiar, es de largo plazo, ya que existe y subsiste, con la finalidad de cobijar en su interior a una siguiente generación.

Las empresas familiares se caracterizan por tener miembros de una misma familia trabajando en la dirección de la empresa, y por contar esa familia con el control de las acciones o participaciones de la compañía. Al respecto existen muchos estudios que explican la composición de una empresa familiar, siendo uno muy interesante el “Modelo de los Tres Círculos”, desarrollado por los profesores de Harvard, R. Tagiuri y John A. Davis.

John Davis reflexiona sobre el significado del modelo y dice en su página web:⁶

“La fortaleza del modelo es porque es simple, tiene validez de manera inmediata y captura de manera suficiente la complejidad de los sistemas de negocio familiar, ayudando a comprender a investigadores, académicos, administradores y familiares, sobre las fortalezas y desafíos que presentan este tipo de organizaciones.

Antes de existir el modelo de los tres círculos, cuando se iniciaron las investigaciones sobre negocios familiares, se centraron en la relación exclusivamente al interior de la empresa y correlacionaron solamente los círculos de la familia y los negocios. En ese momento la

⁶ <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/>

gente ya estaba empezando a pensar en un sistema, donde todo lo que sucede en la familia influye en el negocio y viceversa.

Sin embargo, ignoraron la importancia de los factores de propiedad. La adición del tercer círculo (Propiedad) permite asignar mayor atención a otras cuestiones que no pueden ser explicados por los dos primeros círculos. Vincular los tres círculos permitió entender las interacciones entre tres subsistemas".

El Modelo de los Tres Círculos fue publicado por primera vez en *Family Business Review* en 1982 con el nombre del artículo "Bivalent Attributes of the Family Firm."⁷

2.2. El Poder en las Organizaciones

Luego de encontrar un modelo que explique las diferentes relaciones existentes en una empresa familiar, como lo hace el modelo de los tres círculos, el equipo investigador necesita encontrar un modelo que distinga las fuentes del poder en las organizaciones.

Al respecto existen investigaciones recientes, de hecho el tema se empezó a investigar en la década del 80 siendo uno de las primeras publicaciones, la titulada "Power in Organizations" del profesor Jeffrey Pfeffer, publicada el año 1981. Posteriormente, el año 1983, el profesor

⁷ Bivalent Attributes of the Family Firm

Tagiuri and Davis *Family Business Review* 1996 9 (2), p. 199

<http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.short?rss=1&ssource=mfc>

Henry Mintzberg publicó "Power in and around organizations", seguido por el profesor Gareth Morgan, que el año 1986 publicó "Images of Organization".

Al respecto los autores antes mencionados, ayudaron a entender el poder en las organizaciones, el profesor Pfeffer define el poder como "la capacidad de influir en las conductas, de cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría".⁸

Por otro lado, los profesores Abraham Zaleznik y Manfred F. R. Kets de Vries, el año 1975 en su obra "Power and the corporate mind" indican que el poder es el potencial de un individuo para intervenir o afectar en el comportamiento de otros, teniendo la capacidad de modificar, cambiar y persuadir para que hagan cosas, que no hubieran hecho, sin haber sido persuadidos.⁹

Por otra parte, y mucha más reciente, el conocido profesor Stephen P. Robbins, junto a su colega Mary Coulter, el año 2005, en la octava edición de su libro Administración, usan el término poder organizacional y lo circunscriben al poder ejercido por los líderes sobre sus subordinados, indicando que permite realizar tareas, para el logro de los objetivos marcados por la organización.¹⁰

⁸ Managing with Power: Politics and Influence in Organizations (Harvard Business School Press, 1992)

⁹ Power and the corporate mind. Abraham Zaleznik, Manfred F. R. Kets de Vries. Houghton Mifflin, 1975

¹⁰ Administración, 8va Edición - Stephen P. Robbins y Mary Coulter, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC.,. Copyright ... PEARSON EDUCACIÓN, México, 2005.

Zaleznick y Kets de Vries (1975) indican que las organizaciones distribuyen el poder de manera formal y explícita, ya que se ha descubierto que las personas, reaccionan de distinta manera frente al poder, existiendo algunos que no lo utilizan, otros que lo utilizan en exceso, y un tercer grupo de personas que lo utilizan solamente cuando hay conflicto. Pero las organizaciones necesitan que el poder sea ejercido de forma permanente, para consolidar las relaciones de subordinación, y por lo tanto en el alineamiento de las tareas a los objetivos.

El profesor G. Morgan, indica que el poder es el medio por el que se resuelven conflictos de interés al interior de la organización, y en mérito a esta función, los autores le han asignado mayor importancia al tema, ya que permitiría asignar responsabilidades y beneficios entre diferentes grupos de interés.

El poder puede presentarse de dos formas: formal e informal. Cuando el poder es formal, el individuo tiene un poder legítimo, relacionado al puesto que ocupa al interior de la organización, en tal sentido, sus subordinados le obedecen en mérito a la autoridad que le corresponde al puesto, por tanto suele usarse indistintamente el término autoridad o poder. Cuando el poder es informal, se debe a un poder no originado en el cargo, puede ser basado en el liderazgo, en los conocimientos, en la experiencia, en la simpatía o en otro atributo, este poder puede ser positivo o negativo en las organizaciones, se dice que es positivo, cuando la influencia que genera, está alineada a los intereses de la empresa y es negativo, cuando no apunta al mismo objetivo. (Robbins, 2005).

El poder en las organizaciones familiares, existe o no, una morfología distinta en la asignación del poder en empresas familiares o empresas no familiares, es una interrogante

que buscamos contestar, pero antes de intentarlo, es muy necesario establecer algunos conceptos relacionados al tema.

El diccionario de la Real Academia Española presenta cinco acepciones:

1. tr. Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo.
2. tr. Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo.
3. tr. coloq. Tener más fuerza que alguien, vencerle luchando cuerpo a cuerpo.
4. intr. Ser más fuerte que alguien, ser capaz de vencerle.
5. intr. Ser contingente o posible que suceda algo.

De los significados anteriores, y en una transposición de la palabra a la realidad empresarial, podemos distinguir que para que exista poder en una organización deben existir algunos requisitos:

1. El poder debe utilizarse, debe evidenciarse en facultades para hacer algo, y debe ser un recurso escaso, para que se valore más a quien ostenta del poder.
2. El poder existe en la medida que para otros no exista, por tanto será más valorado el poder, siempre y cuando, las demás personas no tengan esas mismas facultades.

En una organización, la teoría explica que la asignación del poder debe distribuirse equitativamente en mérito a la responsabilidad, por tanto, es normal considerar más poderoso, a los ejecutivos en la medida que ascienden posiciones en el organigrama laboral.

El poder no sólo va asociado a quienes ostentan el liderazgo formal, también es frecuente encontrar poder en base a otras fuentes, como por ejemplo el carisma, el dinero, la antigüedad, los conocimientos, y otras características.

Uno de los primeros autores, en investigar específicamente sobre el poder en las organizaciones, fue el profesor Jeffrey Pfeffer que escribió el año 1981 el libro "Power in Organizations".

Este libro sintetiza los conocimientos de aquella época sobre el poder en las organizaciones, y desarrolla una perspectiva teórica razonablemente consistente que pueda guiar el análisis y la comprensión de los fenómenos de poder. A lo largo del libro, se proponen hipótesis que no tienen evidencia empírica para apoyarlos.

La perspectiva del libro es básicamente sociológico. El poder es visto como derivación de la división del trabajo que se presenta como la especialización de tareas que se implementa en las organizaciones. Cuando las tareas generales de la organización se dividen en partes más pequeñas, es inevitable que algunas tareas se vienen a ser más importantes que otros. Las personas y las unidades que tienen la responsabilidad de realizar tareas más críticas en la organización tienen una ventaja natural en el desarrollo y el ejercicio del poder en la organización. Aunque las habilidades y estrategias individuales sin duda pueden afectar la cantidad de poder y la eficacia con la que se utiliza, el poder es ante todo un fenómeno estructural.

Posteriormente, el año 1983, el profesor Henry Mintzberg publicó "Power in and around organizations", que profundizó el tema del poder respecto a su libro "The Structuring of Organizations" publicado en 1979.

Luego de introducir algunos conceptos fundamentales, primero analiza el poder en torno a las organizaciones y terminó con 3 tipos de Coaliciones Externas, (dominated, divided, and passive), luego Mintzberg se orienta a las formas y los procesos del poder sin organización, y distinguió 4 sistemas de influencia (of authority, of ideology, of expertise, of politics) y termina describiendo 5 tipos de Coaliciones Internas (personalized, bureaucratic, ideologic, professional, politicized).

Gareth Morgan publicó el año 1986, el libro "Images of Organization", el mismo que se ha convertido en un clásico en la categoría "literatura de gestión". El libro se basa en una premisa muy simple: que todas las teorías de la organización y gestión se basan en imágenes o metáforas que nos llevan a ver, entender y gestionar organizaciones de formas implícitas. Gareth Morgan ofrece un recurso rico y amplio para explorar la complejidad de las organizaciones modernas a nivel internacional, traduce la teoría de vanguardia en práctica de vanguardia.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de las Organizaciones en Estudio

3.1.1. Descripción por sectores

De acuerdo a la propuesta de investigación se plantea los antecedentes y diagnóstico de las organizaciones agrupadas por sectores económicos: agroindustria, transporte y comunicaciones comercio y servicios.

Agroindustria

En la Región Tacna, la agroindustria está cifrada en el procesamiento del olivo y vid en pequeñas fábricas de aceite de olivo, vino de mesa de diferentes tipos y calidades; existiendo fábricas de procesamiento de leche (quesos); embutidos, enlatados de mariscos y elaboración de alimentos balanceados; su composición organizacional es débil con productos de baja calidad, con limitaciones tecnológicas y problemas de transporte y mercado.

Transporte

El sector de transporte en la Región Tacna se caracteriza por tener una infraestructura diversificada: sistema de carreteras, de líneas férreas, sistema de líneas aéreas y de medios de comunicación masivos. La infraestructura se organiza en la ciudad capital y se orienta hacia el mercado exterior (nacional e internacional); hacia el interior la infraestructura es deficiente debido a que deja aislado a muchas poblaciones caseríos y anexos en condiciones poco favorables de desarrollo, no obstante que generan riqueza para beneficio de la ciudad capital y del país. En cambio a nivel de costa el transporte de productos se

realiza en vehículos de transporte pesado, con menores restricciones que para el caso de la zona de la sierra.

El sistema de carreteras de la Región Tacna tiene una longitud que bordea los 2,000 km, la longitud asfaltada corresponde mayormente a la carretera Panamericana, en el interior del departamento predomina la carretera sin afirmar. La Carretera asfaltada Tacna-Tarata, es de categoría departamental, su importancia radica en que une a muchos pueblos hasta los límites con Puno, además que cuenta con un ramal que se extiende hacia Candarave. Un importante servicio de transporte de carga y pasajeros se efectúa por la red nacional, particularmente entre Tacna, Arequipa, Lima como también hacia la ciudad Arica-Chile.

El sistema de ferrocarriles en la Región Tacna cuenta con dos líneas: Línea Tacna-Arica con una longitud de 61 km y la Línea Toquepala-Ilo con una longitud de 213 km. El ferrocarril Tacna-Arica es de propiedad estatal, lo administra el Gobierno Regional de Tacna, cuyos servicios de transporte de carga y pasajeros en la actualidad se encuentra paralizado. El Ferrocarril Toquepala-Ilo es de propiedad privada, bajo la administración de la Southern Perú Cooper Corporation y transporte minero de Toquepala y Cuajone con destino a la fundición y refinería de Ilo.

La Región Tacna dispone de un aeropuerto localizado a 5 km. del sur de la ciudad, con capacidad para recibir aviones de todo tipo de aterrizaje diurnos y nocturnos. Actualmente operan en Tacna aerolíneas Peruvian y Lan Perú.

Telecomunicaciones

En el caso de telecomunicaciones se observa una significativa expansión de la telefonía móvil, lo que se ha traducido en la expansión de las conexiones a internet y televisión por cable.

A nivel de hogares, entre los años 2007 y 2011 el porcentaje de hogares que contaba con celulares aumentó de 64 a 87 por ciento; con televisión por cable de 8 a 16 por ciento; y con internet de 7 a 19 por ciento

Comercio y servicios

Los sectores comercio y servicios representan en conjunto el 38 por ciento de la producción de la región, y son los que han tenido un mayor dinamismo en la última década, habiendo registrado en ambos sectores tasas anuales de crecimiento elevadas, 7,3 y 7,5 por ciento respectivamente para el periodo 2001-2011.

Este dinamismo del comercio ha sido en parte impulsado por el desarrollo de nuevos centros comerciales y tiendas para el hogar, como Solari Plaza (2011) y Tacna Maestro Home Center (2012), los cuales son utilizados no solo por los habitantes de Tacna sino también por los turistas procedentes del norte de Chile.

Los servicios de salud son relativamente óptimos en Tacna; no obstante, según señala el Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2012, estos servicios están concentrados en la Provincia de Tacna, por lo que es necesario el mejoramiento e incremento de la oferta de servicios de salud en el resto de provincias de la región.

Con relación a la infraestructura de salud, el ratio habitantes por centro de salud es mejor que el promedio nacional, mas no respecto a hospitales y puestos de salud; en particular, el

ratio habitantes por hospital que es bastante mayor que el promedio nacional. Además, en algunos casos, como el hospital Hipólito Unanue se aprecian graves deficiencias según el reporte de la Región de Salud de Tacna, ASIS Tacna 2012.

Sistema Financiero

La intermediación financiera en la región de Tacna, aproximada a partir del coeficiente crédito nominal del sistema financiero al sector privado respecto a la producción nominal regional, aumentó de 9,1 a 18,3 por ciento entre los años 2007 y 2011.

El crédito del sistema financiero al sector privado en Tacna ha superado la captación de depósitos al interior de la región desde el año 2012, constituyéndose la región en receptora neta de financiamiento. Ello refleja las oportunidades productivas que exhibe la región, debiendo indicarse, asimismo, que la dolarización de ambas variables, créditos y depósitos, ha disminuido en la década, ubicándose en 31,5 y 28,7 por ciento, respectivamente.

Asimismo se viene registrando un mayor grado de acceso a los servicios financieros. De acuerdo a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Este desarrollo ha contribuido a dinamizar la actividad económica y a facilitar las transacciones, coadyuvando a una mayor inclusión financiera.

3.1.2. Descripción por Empresas

EMPRESAS FAMILIARES

1.- CORPORACION ADC S.A.C.

Se dedica a la elaboración de alimentos de consumo humano y animal de calidad. Brinda servicios de hotelería, alquiler de vehículos para transporte de carga, alquiler de maquinaria pesada y otros, los cuales han sido creados para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Número de RUC:	20119546851 - CORPORACION ADC SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	CORPORACION ADC S.A.C.		
Fecha de Inscripción:	29/04/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	15/01/1979
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. INDUSTRIAL NRO. 2328 Z.I. PARQUE INDUSTRIAL (MOLINERA TACNA SAC)TACNA - TACNA - POCOLLAY		

2.- CLÍNICA LOSTAUNAU

Con más de cincuenta años de experiencia, la clínica dental tiene como uno de sus principios la atención de la salud bucal de sus pacientes y la actualización de sus tecnologías en el manejo riguroso de la Bioseguridad por lo que cuenta con protocolos estandarizados para el control de infecciones.

Número de RUC:	10004253243 - LOSTAUNAU SILVA JUAN GONZALO		
Tipo Contribuyente:	PERSONA NATURAL SIN NEGOCIO		
Tipo de Documento:	DNI 00425324 - LOSTAUNAU SILVA, JUAN GONZALO		
Nombre Comercial:	CONSULTORIO DENTAL		
Fecha de Inscripción:	29/04/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	02/06/1989

Estado del Contribuyente:	SUSPENSION TEMPORAL		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	JR. AREQUIPA NRO. 63 INT. 2 TACNA - TACNA - TACNA		

3.- AUTOMOTORES TACNA S.A.C

Como actividad principal, se dedica a la venta de vehículos automotores, y venta de partes, piezas, accesorios y venta por menor de combustible.

Número de RUC:	20119205353 - AUTOMOTORES TACNA S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	AUTOMOTORES TACNA S.A.C		
Fecha de Inscripción:	29/04/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	16/10/1970
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.HIPOLITO UNANUE NRO. 985 TACNA - TACNA - TACNA		

4.- LIBRERIA DORA SANTA MARIA S.R.L.

Empresa peruana del sector económico que realiza ventas de artículos de oficina y libros al por menor.

Número de RUC:	20119198713 - LIBRERIA DORA SANTA MARIA S.R.L.		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	DORA SANTA MARIA		
Fecha de Inscripción:	29/04/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	01/09/1982

Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CALLE .DOS DE MAYO NRO. 610 TACNA - TACNA - TACNA		

5.- INDUSTRIAS GIGASUR S.A.C.

Es una empresa familiar que surgió en 1987, se dedica a la producción y comercialización de helados y ha sido identificada en la ciudad de Tacna como una heladería Tradicional.

Número de RUC:	20368520978 - INDUSTRIAS GIGASUR S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	INGISUR S.A.C.		
Fecha de Inscripción:	16/09/1997	Fecha de Inicio de Actividades:	16/09/1997
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.HIPOLITO UNANUE NRO. 581 INT. A CERCADO (AL ESPALDAR DEL PODER JUDICIAL)TACNA - TACNA - TACNA		

6.- POLICLÍNICO DENTAL DENTUS S.C.R.L.

DENTUS, se constituyó como Policlínico Dental en la ciudad de Tacna en el año 1997, con el objetivo de otorgar a la colectividad tacneña una atención odontológica integral, brindando un servicio de calidad a cargo de profesionales capacitados y especializados en la materia, buscando llenar un vacío existente en cuanto a atención integral en éste ramo.

Número de RUC:	20519789435 - POLICLÍNICO DENTAL DENTUS SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		

Nombre Comercial:	POLICLÍNICO DENTAL DENTUS		
Fecha de Inscripción:	04/06/2003	Fecha de Inicio de Actividades:	01/07/2003
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. BOLOGNESI NRO. 623 INT. 101 CERCADO TACNA - TACNA - TACNA		

7.- GNECCO Y CIA. S.A.C.

Empresa familiar dedicada a la venta de autos, servicios y repuestos. Es concesionaria de la marca de vehiculos Nissan.

Número de RUC:	20119205868 - GNECCO Y COMPAÑIA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	GNECCO Y CIA S.A.C.		
Fecha de Inscripción:	29/04/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	21/11/1966
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.ARIAS Y ARAGUEZ NRO. 373 TACNA - TACNA - TACNA		

8.- PESQUERA JURADO S.A.

Empresa dedicada a la elaboración y exportación de conservas de pescado. Realiza actividades de procesamiento y comercialización de conserva de locos, filetes de anchoa entre otras especies marinas.

Número de RUC:	20449452829 - PESQUERA JURADO SOCIEDAD ANONIMA		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		

Nombre Comercial:	PESQUERA JURADO S.A.		
Fecha de Inscripción:	16/06/2008	Fecha de Inicio de Actividades:	16/06/2008
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.PALMA REAL MZA. B LOTE. 3 DPTO. 204 URB. EL PARQUE DE MONTEERRICO LIMA - LIMA - LA MOLINA		

9.- CONSORCIO INDUSTRIAL EL PACIFICO S.A.C.

Empresa especializada en la elaboración por encargo, de productos hidrobiológicos congelados de alta calidad para el consumo humano directo. Sus estándares tienen como pilares la utilización y control de materias primas de calidad, un minucioso cuidado en el procesamiento, congelado, almacenamiento y exportación, y un equipo humano altamente calificado.

Número de RUC:	20369769007 - CONSORCIO INDUSTRIAL EL PACIFICO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	C.O.I.P.S.A.		
Fecha de Inscripción:	09/10/1997	Fecha de Inicio de Actividades:	07/10/1997
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. LA MAR NRO. 638 INT. 703 LIMA - LIMA - MIRAFLORES		

10.- LADRILLERA J. MARTORELL S.A

Ladrillera Maxx fabrica y comercializa una amplia línea de Ladrillos de cerámicos y productos de concretos destinados para la construcción, en todo el Sur del País, atiende a

las ciudades de Tacna, Ilo, Moquegua, Juliaca, Puno y Cuzco. Por medio de un moderno sistema de fabricación, la firma ofrece al mercado sus productos, bajo un estricto control de calidad, precios competitivos y óptima atención a sus clientes respaldada por una tecnología de punta. Su propósito es aumentar el nivel de vida de los clientes, promoviendo la construcción de viviendas seguras con materiales de calidad, diseños modernos y buen servicio.

Número de RUC:	20130074201 - LADRILLERA J MARTORELL S.A		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	LADRILLERA J MARTORELL SA		
Fecha de Inscripción:	04/05/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	14/03/1983
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. JORGE BASADRE GROHMANN NRO. MZ.G INT. LT.2 Z.I. ZONA AUX.PARQUE INDUS. TACNA - TACNA - CIUDAD NUEVA		

11.- PROMEDIC S.CIVIL R.L.

Es una empresa privada de salud, altamente competitiva, en el ámbito nacional; con alianzas estratégicas que permitan un sostenimiento en el mercado global de salud con responsabilidad social.

Número de RUC:	20226013696 - PROMEDIC S. CIVIL R.L.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD CIVIL		
Nombre Comercial:	PROMEDIC S.CIVIL.R.L		
Fecha de Inscripción:	19/08/1994	Fecha de Inicio de Actividades:	10/08/1994
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		

Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.BLONDELL NRO. 425 (CERCADO DE TACNA)TACNA - TACNA - TACNA
---------------------------------	---

12.- COMIDAS RAPIDAS S.A

El pollo Pechugón desde hace cuarenta y seis años ofrece en Tacna pollos a la brasa, y posteriormente carnes a la parrilla y menú para niños. Lo que les ha permitido obtener la certificación de BP en gestión de servicios y restaurantes, otorgado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Número de RUC:	20119206163 - COMIDAS RAPIDAS S.A.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	POLLO PECHUGON		
Fecha de Inscripción:	29/04/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	01/03/1989
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. BOLOGNESI NRO. 372 TACNA - TACNA - TACNA		

13.- ESTELA Y COMPAÑÍA S.C.R.L.

Es una empresa familiar que se dedica hace más de treinta años a la producción e industrialización de productos agrícolas en el mercado peruano y el de exportación. La empresa cuenta con capacidad de abastecimiento óptimo, que les permite ofertar productos de calidad en cantidades requeridas por el cliente .

Número de RUC:	20452899664 - ESTELA Y COMPAÑÍA S.C.R.L.		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	ESTELA Y CIA. S.R.L.		
Fecha de Inscripción:	02/06/1998	Fecha de Inicio de Actividades:	02/06/1998
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		

Condición del Contribuyente:	HABIDO
Dirección del Domicilio Fiscal:	---PARQUE INDUSTRIAL MZA. A LOTE. 18 ZONA AUXILIAR (A 1 CUADRA DEL COLISEO TÚPAC AMARU)TACNA - TACNA - ALTO DE LA ALIANZA

14. - BENCAR S.R.L.

Empresa dedicada a la venta al por menor de combustibles para Automotores (Grifo), Transporte de combustibles en grifo y en obra, mantenimiento y reparación de vehículos automotores.

Número de RUC:	20119207992 - BENCAR SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	BENCAR S.R.L.		
Fecha de Inscripción:	29/04/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	04/07/1977
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.ZELA NRO. 663 INT. 207 TACNA - TACNA - TACNA		

15.-PESQUERA MORRO SAMA S.A

Industria pesquera de exportación, elaboración de productos de la región en sus líneas de conserva, congelado y curado.

Número de RUC:	20520035045 - PESQUERA MORROSAMA SOCIEDAD ANONIMA		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	PESQUERA MORROSAMA S.A.		
Fecha de Inscripción:	20/04/2006	Fecha de Inicio de Actividades:	20/04/2006
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		

Contribuyente:	
Dirección del Domicilio Fiscal:	MZA. K LOTE. 25 B PARQUE INDUSTRIAL TACNA - TACNA - TACN

16.- AGROINDUSTRIAS DEL SUR S.A.

Agroindustrias del sur S.A., Montefiori es la mayor planta productora de aceite de oliva en el Perú. se creó en 1986 con el propósito de posicionar al aceite de oliva peruano en el mercado nacional e internacional. a través de innovaciones tecnológicas y con expertos profesionales ha logrado mejorar la calidad del producto que hoy en día es reconocido entre los mejores aceites de oliva extra virgen del mundo, así lo confirman los numerosos premios obtenidos en diversos concursos internacionales.

Número de RUC:	20119207305 - AGROINDUSTRIAS DEL SUR S.A.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	AGROINSUR S.A.		
Fecha de Inscripción:	29/04/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	04/09/1986
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.ENRIQUE QUIJANO NRO. 455 TACNA - TACNA - TACNA		

17.- CADENA RADIAL SUR PERUANA S.A

RADIO UNO , fue fundada el 2 de diciembre de 1994 al expedirse la resolución del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que autorizó el inicio de las operaciones, además pertenece a la Coordinadora Nacional de Radio CNR y al Instituto de Defensa Legal a través de IDL RADIO.

Número de RUC:	20279718063 - CADENA RADIAL SUR PERUANA S.A.
----------------	--

Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	RADIO UNO		
Fecha de Inscripción:	07/02/1995	Fecha de Inicio de Actividades:	07/02/1995
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. DOS DE MAYO NRO. 263 (SEGUNDO PISO)TACNA - TACNA - TACNA		

18.- MOTOCOSMOS IMPORT EXPORT SCRL

Motocosmos Import Export, es una empresa pionera en venta de motocicletas, repuestos y servicio técnico, proporciona comodidad calidad y servicio en los clientes de la ciudad de Tacna.

Número de RUC:	20519722799 - MOTOCOSMOS IMPORT EXPORT S.C.R.L.		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	12/09/2002	Fecha de Inicio de Actividades:	12/09/2002
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. JORGE BASADRE GROHMANN NRO. 966 TACNA - TACNA - ALTO DE LA ALIANZA		

19.- INVERSIONES HERMANOS ACHACO.COM S.A.C.

Es una empresa peruana del sector económico que dio inicio a sus actividades en el año 2009 se dedica a la importación y exportación de productos textiles.

Número de RUC:	20532340625 - INVERSIONES HERMANOS ACHACO.COM S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		

Fecha de Inscripción:	02/02/2009	Fecha de Inicio de Actividades:	02/02/2009
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	MZA. 155 LOTE. 17 AHM AMPL. CIUDAD NUEVA ("COMITE 44, ARRIBA DEL MERCADO ZONAL")TACNA - TACNA - CIUDAD NUEVA		

20.- OLIVER S.A.C.

D'Moda es una tienda que realiza venta de prendas de vestir, calzado, artefactos eléctricos, muebles para el hogar, perfumería, deportes.

Número de RUC:	20532795118 - OLIVER S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	D'MODA		
Fecha de Inscripción:	28/10/2011	Fecha de Inicio de Actividades:	01/11/2011
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.ZELA NRO. 736 TACNA - TACNA - TACNA		

¿Por qué se consideraron en el estudio?

Las unidades de estudio consideradas para la presente investigación está conformada por veinte empresas familiares y veinte no familiares asociadas a la Cámara de Comercio Industria y Producción de Tacna, Institución que reúne a 186 empresas legalmente constituidas ya sea grandes, medianas y pequeñas empresas, las cuales son representativas de los sectores económicos de la región.

Estas empresas han sido seleccionadas y distribuidas por sectores primarios, secundarios y terciarios.

EMPRESAS NO FAMILIARES

1.- BOLDPERU S.R.L.

Empresa importadora de bebidas energizantes, alimentos, y cosméticos.

Número de RUC:	20533017208 - BOLDPERU SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - BOLDPERU S.R.L.		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	BOLDPERU - DUTY FREE		
Fecha de Inscripción:	17/12/2012	Fecha de Inicio de Actividades:	17/12/2012
Estado del Contribuyente:	SUSPENSION TEMPORAL		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.BILLINGHURST NRO. 640 (ANTES DE LLEGAR A HERMES)TACNA - TACNA - TACNA		

2.- INVERSIONES ALIMENTARIA S.A.C.

Pollería Chave es una empresa tacneña de servicios de comida en pollos y carnes a la parrilla, comida criolla y postres. Su principal objetivo se orienta en lograr la satisfacción de sus clientes.

Número de RUC:	20532388407 - INVERSIONES ALIMENTARIAS S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	POLLOS Y CARNES CHAVE		
Fecha de Inscripción:	03/06/2009	Fecha de Inicio de Actividades:	03/06/2009

Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. LEGUIA NRO. 1081 URB. ESPIRITU SANTO TACNA - TACNA - TACNA		

3.-EGATUR

Escuela de gastronomía, administración y turismo opera en Tacna desde hace 10 años formando profesionales en cocina y coctelería nacional e internacional y también en la nueva carrera de pastelería.

Número de RUC:	10296851324 - ESPINOZA CHAVEZ WILFREDO HUGO		
Tipo Contribuyente:	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO		
Tipo de Documento:	DNI 29685132 - ESPINOZA CHAVEZ, WILFREDO HUGO		
Nombre Comercial:	.	Afecto al Nuevo RUS:	SI
Fecha de Inscripción:	25/07/1998	Fecha de Inicio de Actividades:	23/07/1998
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	PRO.2 DE MAYO MZA. C LOTE. 1 TACNA - TACNA - TACNA		

4.- ALMACENES LA INMACULADA S.A.C

Es una empresa especializada en ofrecer servicios logísticos. Cuenta con un personal capacitado y especializado que atiende los requerimientos de los clientes en los distintos sectores económicos.

Número de RUC:	20519999758 - ALMACENES LA INMACULADA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
----------------	--

Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	ALMACENES LA INMACULADA SAC		
Fecha de Inscripción:	02/12/2005	Fecha de Inicio de Actividades:	27/01/2006
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAR.PANAMERICANA SUR KM. 1303 MZA. B LOTE. 05 CIUADELA ZOFRATACNA TACNA - TACNA - TACNA		

5.- AEROMATER S.A.

Es una empresa que brinda el servicio de Terminal de Almacenamiento para todos los Regímenes Aduaneros, cuenta con una amplia cartera clientes y actualmente lidera el mercado del Sur del Perú y Norte Chileno.

Número de RUC:	20207279006 - AEROMATER S.A.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	AEROMATER S.A.		
Fecha de Inscripción:	06/02/1995	Fecha de Inicio de Actividades:	20/01/1994
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	MZA. C LOTE. 04 Z.I. PARQUE INDUSTRIAL TACNA - TACNA - POCOLLAY		

6. HUGO CHURA Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A.C

Empresa de asesoría integral de intermediación de seguros generales y de personas.

Número de RUC:	20533325875 - HUGO CHURA Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	14/10/2014	Fecha de Inicio de Actividades:	01/11/2014
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. SAN MARTÍN 417 -421 NRO. --- INT. 9 (FRENTERA DE BOLÍVAR - OFICINA 9)TACNA - TACNA - TACNA		

7.- ELECTROSUR

Empresa generadora de energía eléctrica, sus principales instalaciones se ubican en Tacna, Moquegua e Ilo. Su zona de concesión abarca los departamentos de Tacna y Moquegua. Actualmente es una de las tres empresas de energía estatales que lista en la BVL.

Número de RUC:	20119205949 - EMP.REG.SERV.PUB.ELECT.ELECTROSUR S.A.		
Tipo Contribuyente:	EMPRESA ESTATAL DE DERECHO PRIVADO		
Nombre Comercial:	ELECTROSUR S.A.		
Fecha de Inscripción:	29/04/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	01/06/1985
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.ZELA NRO. 408 CERCADO TACNA - TACNA - TACNA		

8. GRAN HOTEL TACNA

Ubicado a dos cuadras de la plaza de armas, el Gran Hotel Tacna tiene 62 años de servicio con una oferta opción para visitantes de negocios y ocio. La estructura está diseñada con líneas arquitectónicas modernas pero rescatando la nobleza de los materiales tradicionales para una decoración señorial.

Número de RUC:	20136424867 - DERRAMA MAGISTERIAL		
Tipo Contribuyente:	ENTIDADES DE AUXILIO MUTUO		
Nombre Comercial:	DERRAMA MAGISTERIAL		
Fecha de Inscripción:	13/05/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	01/01/1966
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. GREGORIO ESCOBEDO NRO. 598 RES. SAN FELIPE (RESIDENCIAL SAN FELIPE)LIMA - LIMA - JESUS MARIA		

9.- CAJA MUNICIPAL DE TACNA

Es una institución de intermediación financiera, clasificada en el Sistema no Bancario del Sistema Financiero Peruano; que actúa bajo la forma de Sociedad Anónima, con autonomía económica, administrativa y financiera. Inicia sus actividades el 01 de Junio de 1992, las mismas que son reguladas y controladas por los organismos del Estado Peruano: Superintendencia de Banca y Seguros, Banco Central de Reserva, sujetándose a las disposiciones sobre Encaje y otras normas obligatorias; asimismo la Caja Tacna es miembro del Fondo de Seguros de Depósitos.

Número de RUC:	20130098488 - CAJA MUNIC.DE AHORR.Y CRED.DE TACNA S.A.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA

Nombre Comercial:	CMAC TACNA S.A.		
Fecha de Inscripción:	06/02/1995	Fecha de Inicio de Actividades:	01/06/1992
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. SAN MARTIN NRO. 710 TACNA - TACNA - TACNA		

10.- Agroindustrias Nobex

Es la principal acopiadora de orégano de Tacna, con un 80% del total. A pesar de tener oficinas administrativas en Lima, cuenta con almacenes en Tacna y Acarí (Arequipa) con 4500 TM de capacidad.

Número de RUC:	20342015108 - AGROINDUSTRIAS NOBEX S.A.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	NOBEX FOODS		
Fecha de Inscripción:	24/02/1997	Fecha de Inicio de Actividades:	14/02/1997
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. LOS FAISANES NRO. 148 URB. LA CAMPIÑA LIMA - LIMA - CHORRILLOS		

11.- ESCUELA DE GERENCIA DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE EGESMA SAC

Empresa que realiza servicios de Capacitación, Seminarios, Diplomados. Servicios Educativos Segunda Especialización.

Número de RUC:	20533202285 - ESCUELA DE GERENCIA SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - EGESMA S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	INABANC		
Fecha de Inscripción:	15/01/2014	Fecha de Inicio de Actividades:	15/02/2014
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	MZA. A LOTE. 16 ASOC. MONTE BELLO (1 CUADRA DEL OVALO LA AGRONÓMICA)TACNA - TACNA - TACNA		

12.- DEPÓSITOS ESPECIALES S.A. (Depsa)

Es una Almacén General de Depósito (AGD) ubicado en Zofra Tacna y forma parte del grupo Ransa. Ofrece servicios logísticos y aplica tecnología e innovación optimizando su cadena de suministros que aporta eficiencia en sus operaciones.

Número de RUC:	20519890586 - DEPSA TACNA S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	DEPSA TACNA S.A.C.		
Fecha de Inscripción:	11/08/2004	Fecha de Inicio de Actividades:	11/08/2004
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAR.PANAMERICANA SUR KM. 1303 MZA. B LOTE. 3 CIUDADELA ZOFRATACNA TACNA - TACNA - TACNA		

13.- SENATI TACNA

Capacitación y formación profesional en las especialidades de confeccionista de prendas de vestir, mecánico de mantenimiento, soldador universal, electricista industrial, mecánico

automotriz; entrega de certificados de no conformidad; asesoría y consultoría; capacitación en cursos cortos.

Número de RUC:	20131376503 - SERVIC NAC DE ADIESTRAM EN TRABAJ INDUST		
Tipo Contribuyente:	UNIVERS. CENTROS EDUCAT. Y CULT.		
Nombre Comercial:	SENATI		
Fecha de Inscripción:	04/05/1993	Fecha de Inicio de Actividades:	19/12/1961
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 3520(CARR. PANAMERICANA NORTE KM. 15.2)LIMA - LIMA - INDEPENDENCIA		

14.- ESCAPRO SAC

La Escuela de Capacitación y Profesionalización de Conductores Integrales – ESCAPRO SAC, autorizada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través de la Dirección General de Transporte Terrestre, dicta en Tacna cursos teóricos y prácticos a los conductores que requieran obtener – recategorizar o revalidar su licencia de conducir según lo establece el Código General de Tránsito nivel nacional. Así como capacitaciones en temas relacionados a la Educación y Seguridad Vial.

Número de RUC:	20532341273 - ESCUELA DE CAPACITACION Y PROFESIONALIZACION SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	ESCAPRO S.A.C.		
Fecha de Inscripción:	04/02/2009	Fecha de Inicio de Actividades:	04/02/2009
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:			

Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. VENEZUELA NRO. 1948 INT. 201 (CERCADO DE LIMA, 2DO PISO)LIMA - LIMA - LIMA
---------------------------------	--

15.- SERMEPRO PERU E.I.R.

Empresa de servicios de refacción de vehículos, instalaciones, y refacciones hidráulicas, refacciones de maquinaria pesada, fabricación de tolvas, remolques, cisternas, etc. Realiza informes, peritajes de maquinarias y equipo, industria metal mecánica.

Número de RUC:	20534866811 - SERV.MEC. PROFESIONALES PERUANOS EIRL		
Tipo Contribuyente:	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA		
Nombre Comercial:	SERMEPRO PERÚ E.I.R.L.		
Fecha de Inscripción:	30/05/2000	Fecha de Inicio de Actividades:	16/06/2000
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	----ZONA AUXILIAR MZA. G LOTE. 01 PARQUE INDUSTRIAL TACNA - TACNA - CIUDAD NUEVA		

16.- SERPROVI S.A.C.

Servicio profesional de vigilancia, es una empresa que inició sus actividades en Tacna desde el año 2011 sus servicios están orientados a la obtención y dotación de personal calificado para la seguridad de empresas públicas y privadas.

Número de RUC:	20532726493 - SERVICIO PROFESIONAL DE VIGILANCIA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - SERPROVI S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	16/06/2011	Fecha de Inicio de Actividades:	01/07/2011
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		

Contribuyente:	
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. ASOC. GUILLERMO AUZA ARCE MZA. 60 LOTE. 05 C.P. AUGUSTO B. LEGUIA (SECTOR AGRARIO)TACNA - TACNA - TACNA

17.- SUE BELL SALON Y SPA EIRL

Asesoramiento de imágen, corte, teñido, diseño de color, cepillados, planchados, peinados, maquillaje profesional, manicure y pedicure, masajes relajantes, exfoliantes, masajes reductores, limpieza facial profunda, aclaramiento y otras acorde al rubro de la empresa.

Número de RUC:	20600032802 - SUE'BELL SALON Y SPA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - SBSS E.I.R.L.		
Tipo Contribuyente:	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	31/12/2014	Fecha de Inicio de Actividades:	01/01/2015
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. BOLOGNESI NRO. 918 (A 1 CDRA. DEL MERCADO CENTRAL)TACNA - TACNA - TACNA		

18.- SURI TRAVELS SRL

Agencia de viajes operadora de turismo realiza actividades de fomento turístico peruano y está conformado por un grupo de profesionales que brinda servicios turísticos, locales, nacionales e internacionales.

Número de RUC:	20532532451 - SURI TRAVELS S.R.L.		
Tipo Contribuyente:	SOC.COM.RESPONS. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	21/05/2010	Fecha de Inicio de Actividades:	09/09/2010
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		

Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.28 DE JULIO NRO. 188 INT. A (AL COSTADO DEL HOTEL ANTURIO)TACNA - TACNA - TACNA
---------------------------------	---

19.- IMAGE SPA

Empresa dedicada al cuidado y bienestar de la salud, luego de iniciar operaciones de su gimnasio en junio de 2008, emprende plan de expansión con un moderno gimnasio en la Av. Leguía Nro. 1692. Dicha sede, ha tenido una importante inversión de capital Tacneño y busca atender a un creciente público de la cultura fitness, que buscan mejorar su salud, combatir el stress y vivir mejor.

Número de RUC:	20519720583 - IMAGE S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA		
Nombre Comercial:	IMAGE SPA		
Fecha de Inscripción:	06/09/2002	Fecha de Inicio de Actividades:	06/09/2002
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.ZELA NRO. 656 CERCADO TACNA - TACNA - TACNA		

20.- TECNICAP

Es una empresa que brinda servicios de capacitación y consultoría, así como investigación e innovación para el aprendizaje y mejora de los procesos de las empresas privadas y públicas, para potenciar las capacidades de creación de valor en forma sostenible.

Número de RUC:	20532965056 - TECNOLOGIA, INVESTIGACION, INNOVACION, CONSULTORIA Y CAPACITACION S.A.C. - TECNICAP S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	15/10/2012	Fecha de Inicio de Actividades:	15/10/2012
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		

Condición del Contribuyente:	HABIDO
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. PINTO NRO. 131 B (ANTES DE LA CHIFA SAY WA)TACNA - TACNA - TACNA

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Descripción del tipo y diseño de la investigación

La investigación realizada es del tipo experimental, donde buscamos comparar dos grupos, uno que se denomina de control y otro experimental, buscando resaltar los contrastes en los resultados de ambos grupos.

En el caso particular de nuestra investigación, el grupo experimental, serán las veinte empresas familiares, descritas en el capítulo anterior, y el grupo de control, (o de no tratamiento), son las veinte empresas no familiares, también descritas en el capítulo anterior,

Dentro de las diferentes opciones de investigaciones experimentales, se ha seleccionado la aleatoria, en tal sentido los veinte sujetos de análisis de ambos grupos, fueron seleccionados aleatoriamente de un grupo mayor, con una atingencia importante, ya que fueron seleccionados al azar un número mayor y cerramos la muestra cuando llegaron las primeras 20 respuestas, esta decisión fue tomada por el equipo investigador, ya que se esperaba una tasa de no respuesta de 66%, en tal sentido de 3 cuestionarios enviados, solo se recibiría 1.

4.2. Determinación de la población y muestra

Para determinar la muestra, primero debemos definir correctamente la población, por tanto se consideró como sujeto de estudio, a las empresas familiares y no familiares de la ciudad de Tacna, se excluyeron las empresas unipersonales o las personas naturales con negocio, adicionalmente se analizaron los tamaños de las organizaciones, considerando solo aquellas que reportaban en la SUNAT más de 10 trabajadores y que su constitución sea anterior al año 2010.

En la ciudad de Tacna, existen 681 empresas que cumplen esas características, y muchas de ellas son miembros de la Cámara de Comercio, Industria y Producción, por tanto decidimos invitar a la investigación en una primera instancia a las empresas afiliadas a este gremio empresarial.

En la CCIP de Tacna, se encuentran agremiadas 176 empresas, siendo 123 de ellas empresas familiares, y la diferencia empresas donde no existe una familia representativa ni en el accionariado ni en la gestión.

Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula de población finita, y utilizando los siguientes criterios estadísticos:

Porcentaje de Error a Tolerar: 10%

Nivel de Confianza: 90%

Tamaño de la Población: 681

Nivel de Variabilidad: 20%

El tamaño óptimo de la muestra, considerando los datos anteriores, es de 41 empresas a investigar, sin restricción de proporciones para ambos grupos. Para el cálculo se utiliza la calculadora online proporcionada por la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional del Nordeste de Argentina.

4.3. Diseño del o los instrumentos de recopilación de información

El instrumento consiste en 15 preguntas, la primera una pregunta abierta, y las siguientes 14 corresponden a aseveraciones que deben ser evaluadas en una escala de Likert, las mismas que se aplican a un grupo de trabajadores de cada empresa, para evaluar quien posee el mayor poder en la organización y sobre qué bases se soporta ese poder.

A continuación nos permitimos explicar cada una de las fuentes del poder, expuestas por Morgan, las mismas que tienen una consideración en cada una de las preguntas del cuestionario.

¿Quién es la persona que tiene mayor poder en la empresa? (Cargo y vínculo familiar)

En la mayoría de los casos se espera que la persona que tiene más poder en una empresa, sea su Gerente General, pero se puede presentar que los trabajadores identifiquen a otras personas, que ocupan otros cargos, o inclusive en empresas familiares identifiquen a personas que no tengan cargo, pero poseen un vínculo familiar con los accionistas.

Autoridad formal

Es la persona ubicada en la parte superior del organigrama

Esta pregunta nos permite identificar si la persona cuenta con la posición jerárquica correcta, ya que podría estar ocupando el cargo de gerente funcional o ocupar un cargo no orgánico, como Líder del Sindicato. En otros casos, inclusive podría no ser un trabajador, una persona ajena a la empresa como un asesor, o el familiar de uno de los accionistas.

Control de recursos escasos

Es la persona que realiza el control presupuestal o la asignación de recursos

Otra fuente importante de poder recae en la capacidad de asignar recursos en la empresa, si la organización elabora un presupuesto anual, una cuota de poder mantienen las personas responsables de elaborar el presupuesto, también quienes tienen la potestad de controlarlo o de modificarlo. En caso la empresa no utilice presupuestos, será quien determine las remuneraciones y los montos a pagar en cada uno de los tipos de costos o gastos, relacionados al giro de cada empresa.

Utilización de la estructura organizacional, normas y reglamentos

Es la persona que realiza el control presupuestal o la asignación de recursos

En las organizaciones existe un documento muy relevante que permite que las relaciones laborales fluyan correctamente, nos referimos al Reglamento Interno de Trabajo, es de lectura obligatoria para todos los trabajadores y su cumplimiento también es obligatorio. Por tanto quienes lo elaboran tienen una cuota de poder. Adicionalmente existen otras normas explícitas o implícitas, que son acatadas por diversos grupos al interior de la empresa, quienes las generan, mantienen un poder normativo.

Control de los procesos de decisión

Es la persona que califica las decisiones que ha tomado la empresa

En la empresa se pueden identificar a varias personas con capacidad para tomar decisiones, dentro del espacio que le permiten sus funciones, pero sobre estas existen para decisiones más relevantes o de mayor impacto económico. En casos excepcionales, se reconoce a personas que toman decisiones sobre otras, que formalmente tienen la autoridad pero en la práctica no pueden ejercerla.

Control de conocimiento y a la información

Es la persona más antigua y/o con mayor experiencia en la empresa

En algunos casos, el poder se soporta en los conocimientos y la experiencia, en especial cuando la organización no cuenta con sistemas de gestión regulados, o sin registros compartidos. Las personas que tienen la experiencia, la van ganando con el paso de los años, y a veces suman a este factor, las relaciones personales, que son mucho más difíciles de transmitir.

Control de límites y jurisdicción

Es la persona que define las funciones y responsabilidades de un área

En las organizaciones existe un documento que permite ver qué competencias tienen los trabajadores, su autoridad, de quien dependen, qué funciones tienen, etcétera. Se llama Manual de Organización y Funciones, y quienes lo elaboran o modifican, tienen el poder de regular indirectamente el trabajo de todos, por tanto tienen una cuota de poder. En caso la empresa no tenga un MOF, existen otros documentos o directivas, que definen las responsabilidades, por tanto siempre existe alguien en la organización que ostenta este poder.

Capacidad de tratar con la incertidumbre

Es la persona que asume los riesgos en la empresa

En las empresas, quienes tienen la potestad de tomar decisiones arriesgadas, que pueden afectar los recursos y los activos de la empresa, son las personas que ostentan el mayor poder, ya que tienen a su cargo la mayor responsabilidad. Que un líder sea reconocido como tal, es un reconocimiento implícito a su poder.

Control de la tecnología

Es la persona que gestiona el sistema de información

En las empresas donde la información es muy relevante, la persona responsable de esos sistemas, se convierte en un trabajador muy importante. En algunos casos, suelen ser el personal de la oficina informática, o quien maneja los archivos físicos. En otros casos, son algunos gerentes que cuentan con archivos correctamente administrados. Se ha observado que algunos trabajadores no comparten su información abiertamente, para mantener algunas cuotas de poder de su parte.

Alianza interpersonales, comunicaciones y control de la "organización informal"

Es la persona que mejor sabe comunicarse e influir en los demás

En las organizaciones, el liderazgo va asociado a la capacidad de comunicación de las personas, en muchos casos, quienes mejor se expresan mejores resultados logran en sus equipos de trabajo, y las personas terminan confiando más en las personas que se comunican mejor.

Control de las contra-organizaciones

Es la persona que mejor se lleva con las contra-organizaciones

Cuando existen grupos formales o informales, que pueden representar una amenaza o un soporte para el logro de los objetivos organizacionales, en esos casos, las personas que tengan una buena relación con dichos grupos, tendrán un poder especial para la organización.

Simbolismo y manipulación de las ideas

Es la persona que representa el control de la organización

En las organizaciones donde existe una unidad de control interno o de auditoría, suele asignar una dosis de poder a quienes laboran en dichas áreas, en otros casos, cuando no existe una unidad formal, existen funciones asignadas, y en otros casos, la mayor autoridad realiza el control de la mayoría de procesos de la organización.

Sexo y control de las relaciones de sexo

Es la persona que por su género tiene privilegios

Algunos colaboradores pueden tener una percepción sobre el impacto que tiene un determinado sexo en alguno de los líderes, y que este genera efectos positivos para la distribución del poder. Por ejemplo, algunas mujeres pueden pensar que el líder varón tiene preferencia respecto a los accionistas por tener dicho género, del mismo modo podrán pensar algunos colaboradores varones, respecto a una líder mujer.

Factores estructurales que definen el escenario de acción

Es la persona cuyo trabajo se evidencia en el producto final

La relevancia de una persona en una organización y la fuente del poder de la misma, se pueden deber a que participa significativamente del proceso de prestación de un servicio, o en la elaboración de un producto. Por ejemplo el chef de un restaurante, un destacado

profesor en una escuela de negocios o un abogado connotado para un estudio de abogados.

El poder que ya se tiene

Es la persona que representa públicamente a la organización

Algunos colaboradores tienen un poder adicional, cuando son la imagen de una organización y los clientes y los stakeholders los reconocen como tal. Esta fuente de poder, les permite involucrarse en la toma de decisiones y tienen una dosis adicional de estabilidad laboral.

4.4. Procesamiento y presentación de los datos

El cuestionario fue aplicado a dos grupos de empresas, 20 empresas familiares y 21 empresas no familiares, luego se tabularon las respuestas, las mismas que se evidencian a continuación:

4.4.1 Cuestionario de la Investigación

Pregunta de control:

C. ¿Quién es la persona que tiene mayor poder en la empresa? (Cargo y vínculo familiar)

Preguntas de evaluación:

1. Es la persona ubicada en la parte superior del organigrama

2. Es la persona que realiza el control presupuestal o la asignación de

recursos
3. Es la persona que establece las normas y procedimientos en la empresa
4. Es la persona que califica las decisiones que ha tomado la empresa
5. Es la persona más antigua y/o con mayor experiencia en la empresa
6. Es la persona que define las funciones y responsabilidades de un área
7. Es la persona que asume los riesgos en la empresa
8. Es la persona que gestiona el sistema de información
9. Es la persona que mejor sabe comunicarse e influir en los demás
10. Es la persona que mejor se lleva con las contra-organizaciones
11. Es la persona que representa el control de la organización
12. Es la persona que por su género tiene privilegios
13. Es la persona cuyo trabajo se evidencia en el producto final
14. Es la persona que representa públicamente a la organización

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Resultados de la Encuesta a las Empresas Familiares (20)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
C	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	P
1	5	5	4	5	4	5	5	5	4	1	1	4	3	1	3	5	5	4	5	4	4	3,9
2	4	4	5	4	3	5	3	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	3	3	5	5	4,1
3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3,45
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4,55
5	4	4	1	4	3	1	5	2	2	4	2	2	5	2	5	3	1	3	5	3	3	3,05
6	5	4	3	5	4	3	5	3	4	5	5	3	5	3	5	3	4	4	4	4	3	4,0
7	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4,1
8	4	2	2	1	4	3	3	3	4	4	1	1	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2,5
9	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	4	2,85
10	3	1	2	4	2	4	4	1	5	5	3	1	5	5	3	3	4	4	4	4	1	3,2
11	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4,55
12	5	2	5	3	1	3	3	4	2	3	4	5	3	2	5	5	1	2	2	2	2	3,1
13	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	3	1	2	2	3	3	2	1	3	3	2,2
14	2	1	2	4	3	2	2	2	1	4	2	2	2	4	1	4	2	4	1	1	1	2,3

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. Resultados de la Encuesta a las Empresas No Familiares (21)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
C	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P
1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4,75	
2	5	1	2	3	5	3	3	1	1	1	2	4	1	1	1	1	4	1	3	4	3	2,25	
3	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	3	5	5	3	5	4,15	
4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4,4	
5	2	1	3	3	3	3	3	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	3	1	2,0	
6	1	2	2	3	4	2	2	2	2	4	4	2	1	1	1	1	2	1	3	3	2	2,2	
7	3	2	3	3	2	1	3	2	3	1	3	1	1	2	3	2	1	2	3	2	2	2,1	
8	3	3	3	1	2	2	4	1	3	4	2	1	3	3	2	2	5	2	5	5	5	2,9	
9	5	5	3	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3	5	3	3	5	4	3	5	4	3,8	
10	3	1	1	5	5	3	5	1	5	4	1	3	1	3	3	3	4	2	2	1	3	2,8	
11	4	3	5	3	5	3	5	4	5	3	4	5	5	3	3	4	3	4	3	5	4	3,95	
12	3	4	5	4	5	3	1	2	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	4	5	4	3,35	
13	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1	1	3	1	3	2,05	
14	5	5	3	2	3	5	4	2	3	4	4	5	4	3	4	4	2	3	4	2	3	3,45	

Fuente: Elaboración Propia

4.5. Análisis de los resultados

Para evaluar si las fuentes del poder son distintas entre las empresas familiares y las empresas no familiares, utilizamos un método no paramétrico, para comparar grupos independientes, denominado "Prueba U de Mann Whitney"

En estadística la prueba U de Mann-Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon, prueba de suma de rangos Wilcoxon, o prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney) es una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es, de hecho, la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student.

Fue propuesto inicialmente en 1945 por Frank Wilcoxon para muestras de igual tamaños y extendido a muestras de tamaño arbitrario como en otros sentidos por Henry B. Mann y D. R. Whitney en 1947.

El planteamiento de la prueba con el método de Mann-Whitney se usa para comprobar la heterogeneidad de dos muestras ordinales. El planteamiento de partida es:

1. Las observaciones de ambos grupos son independientes
2. Las observaciones son variables ordinales o continuas.
3. Bajo la hipótesis nula, la distribución de partida de ambos grupos es la misma y,
4. Bajo la hipótesis alternativa, los valores de una de las muestras tienden a exceder a los de la otra: $P(X > Y) + 0.05 P(X = Y) > 0.05$.

Para calcular el estadístico U, se asigna a cada uno de los valores de las dos muestras su rango para construir

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$$

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

donde n_1 y n_2 son los tamaños respectivos de cada muestra; R_1 y R_2 es la suma de los rangos de las observaciones de las muestras 1 y 2 respectivamente. El estadístico U se define como el mínimo de U_1 y U_2 .

La distribución del estadístico calcula el llamado estadístico U , cuya distribución para muestras con más de 20 observaciones se aproxima bastante bien a la [distribución normal](#). La aproximación a la [normal](#), z , cuando tenemos muestras lo suficientemente grandes viene dada por la expresión:

$$z = (U - m_U) / \sigma_U$$

Donde m_U y σ_U son la media y la desviación estándar de U si la hipótesis nula es cierta, y vienen dadas por las siguientes fórmulas:

$$m_U = n_1 n_2 / 2.$$

$$\sigma_U = \sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}.$$

4.5.1. Es la persona ubicada en la parte superior del organigrama

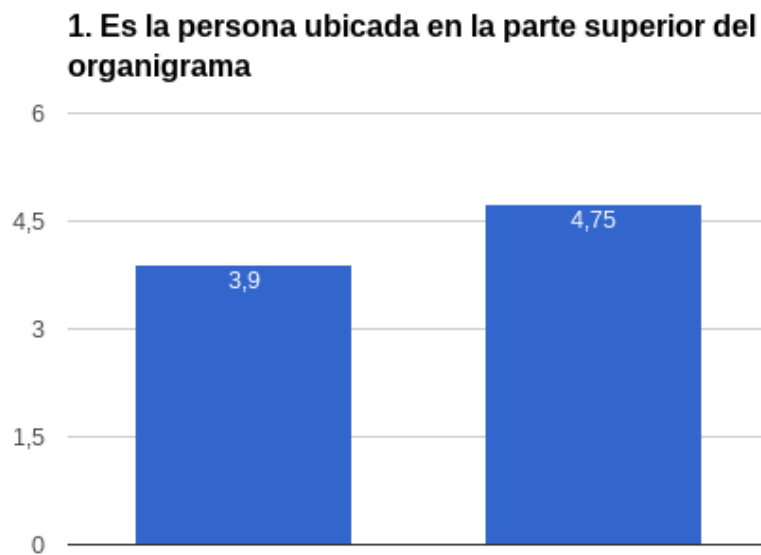
Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U , que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z -Score, que debe ser inferior al valor P , en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

Resultado 1 - Z -relación

El Z-Score es -0.8309. El p-valor es 0,40654. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El U-valor es 52. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es 24. Por lo tanto, el resultado es no significativa en $p \leq 0,01$.



Fuente: Elaboración Propia

4.5.2. Es la persona que realiza el control presupuestal o la asignación de recursos

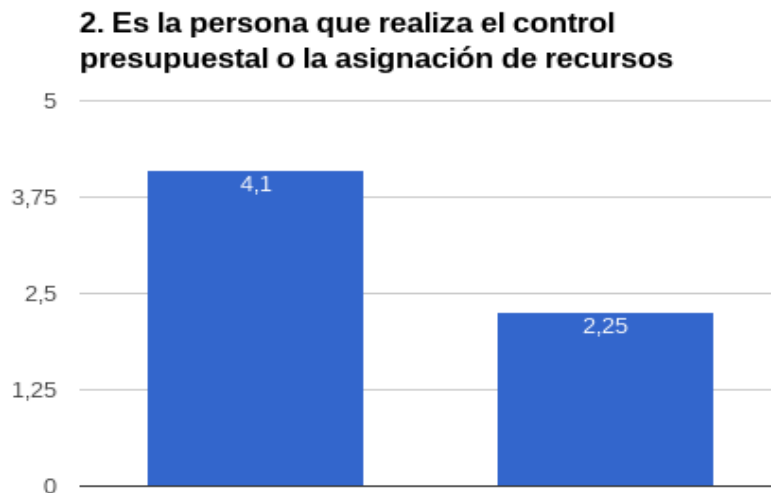
Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es 2.8564. El p-valor es 0,00424. El resultado es significativo al $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El valor U es 16,5. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es significativo al $p \leq 0,01$.



Fuente: Elaboración Propia

4.5.3. Es la persona que establece las normas y procedimientos en la empresa

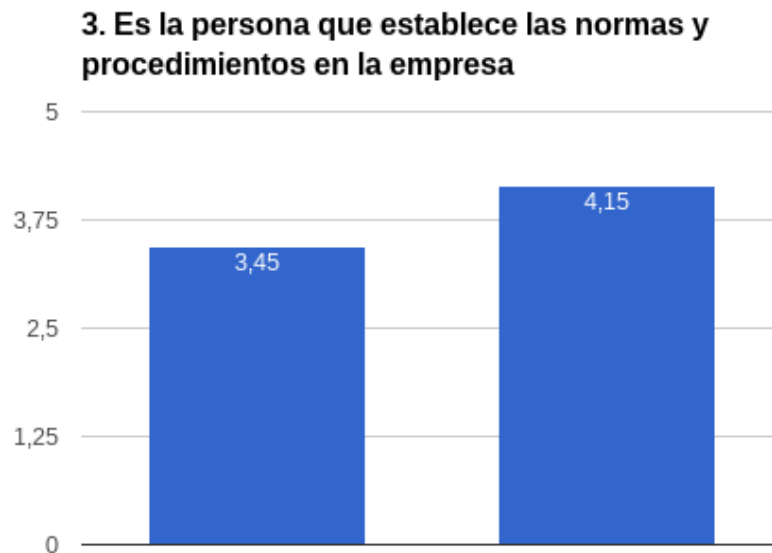
Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es -1.6088. El p-valor es 0.1074. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El valor U es 35,5. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.



Fuente: Elaboración Propia

5.2.4. Es la persona que califica las decisiones que ha tomado la empresa

Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

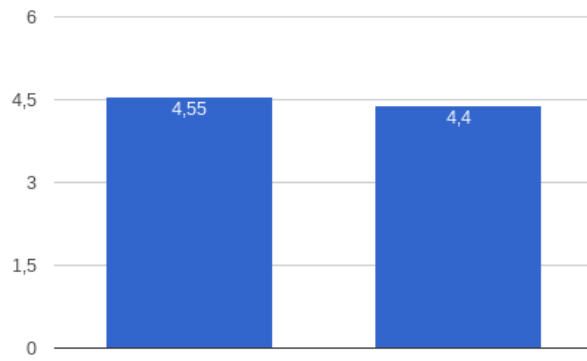
Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es 0.6238. El p-valor es 0,53526. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El valor U es 50,5. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

4. Es la persona que califica las decisiones que ha tomado la empresa



4.5.5. Es la persona más antigua y/o con mayor experiencia en la empresa

Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

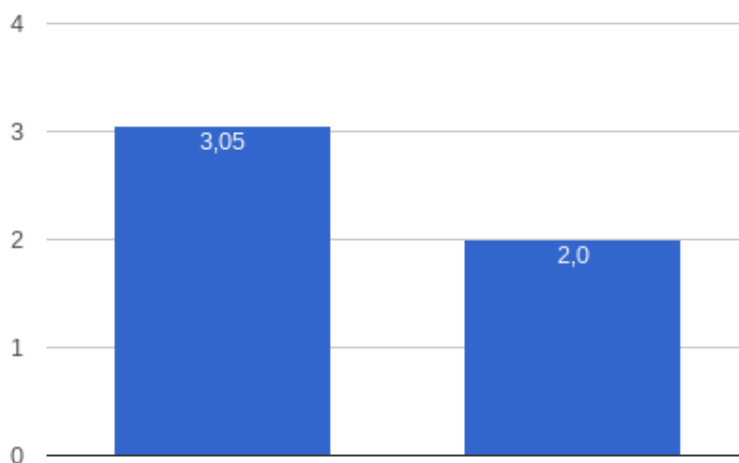
Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es 2.3533. El p-valor es 0,01878. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El valor U es 52,5. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es 48. Por lo tanto, el resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

5. Es la persona más antigua y/o con mayor experiencia en la empresa



Fuente: Elaboración Propia

4.5.6. Es la persona que define las funciones y responsabilidades de un área

Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

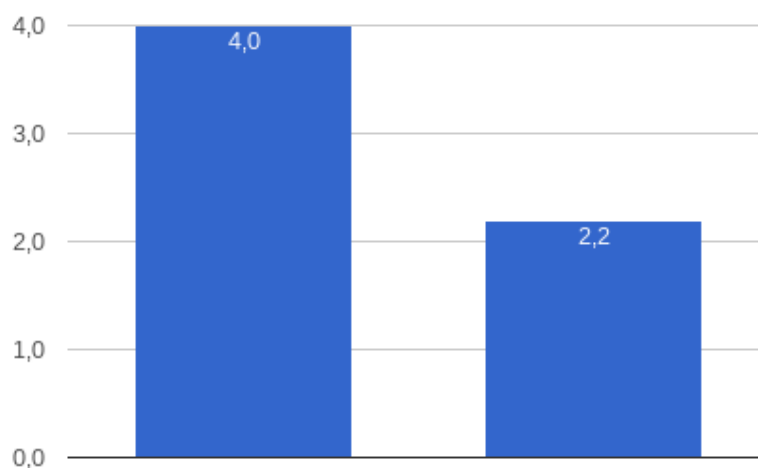
Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es 2.3968. El p-valor es 0.0164. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El valor U es 23,5. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

6. Es la persona que define las funciones y responsabilidades de un área



Fuente: Elaboración Propia

4.5.7. Es la persona que asume los riesgos en la empresa

Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

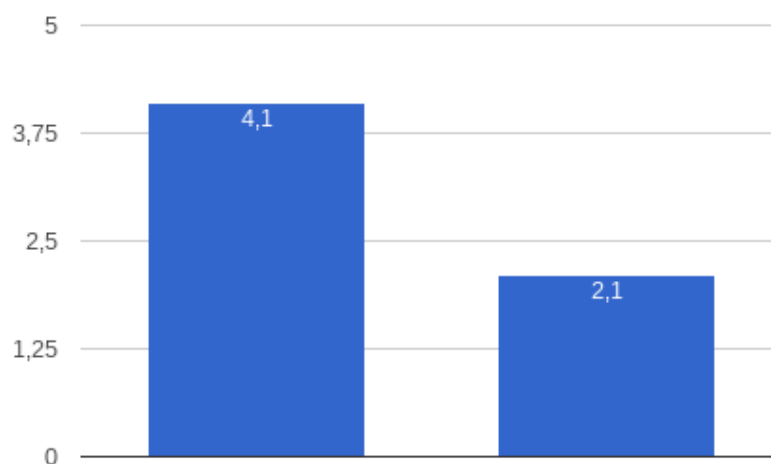
Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es 3.2176. El p-valor es 0,00128. El resultado es significativo al $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El U-valor es 11. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es significativo en $p \leq 0,01$.

7. Es la persona que asume los riesgos en la empresa



Fuente: Elaboración Propia

4.5.8. Es la persona que gestiona el sistema de información

Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

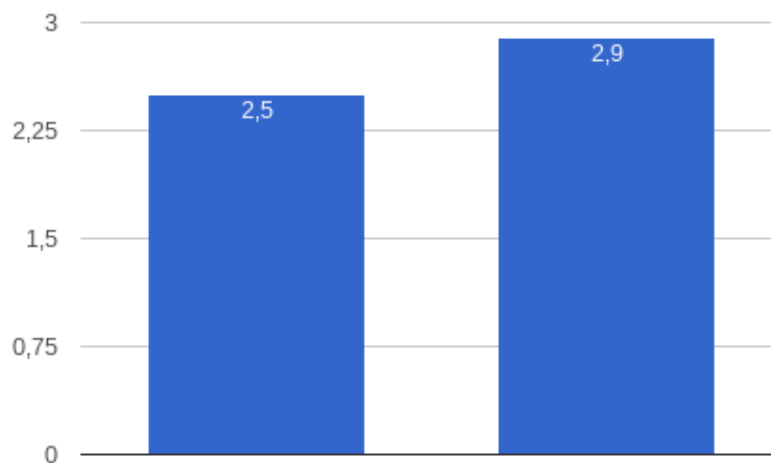
Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es 0.1642. El p-valor es 0,87288. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El valor U es 57,5. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

8. Es la persona que gestiona el sistema de información



Fuente: Elaboración Propia

4.5.9. Es la persona que mejor sabe comunicarse e influir en los demás

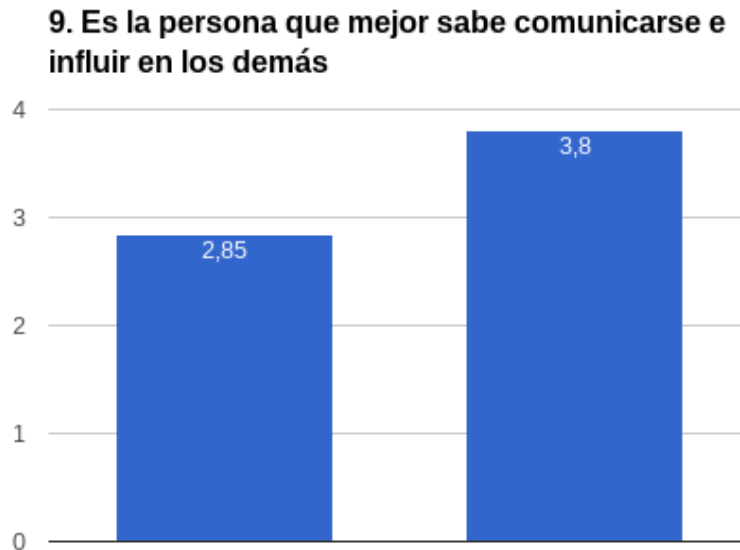
Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es -2.2654. El p-valor es 0.0232. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El valor U es 25,5. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.



Fuente: Elaboración Propia

4.5.10. Es la persona que mejor se lleva con las contra-organizaciones

Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

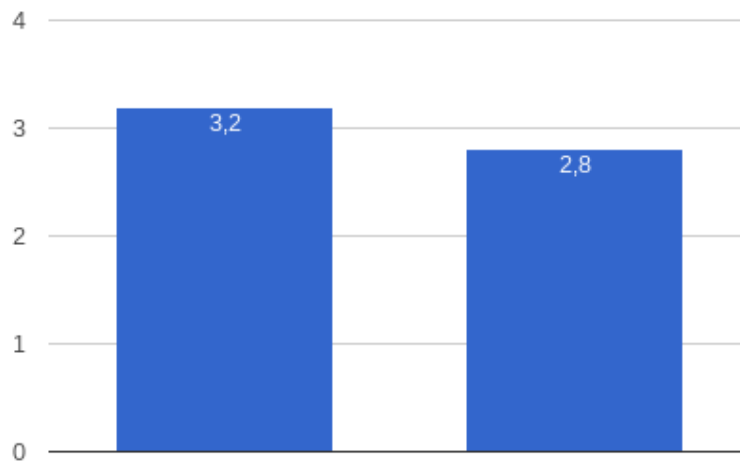
Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es 0.394. El p-valor es 0,69654. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El U-valor es 54. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es no significativa en $p \leq 0,01$.

10. Es la persona que mejor se lleva con las contra-organizaciones



Fuente: Elaboración Propia

4.5.11. Es la persona que representa el control de la organización

Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

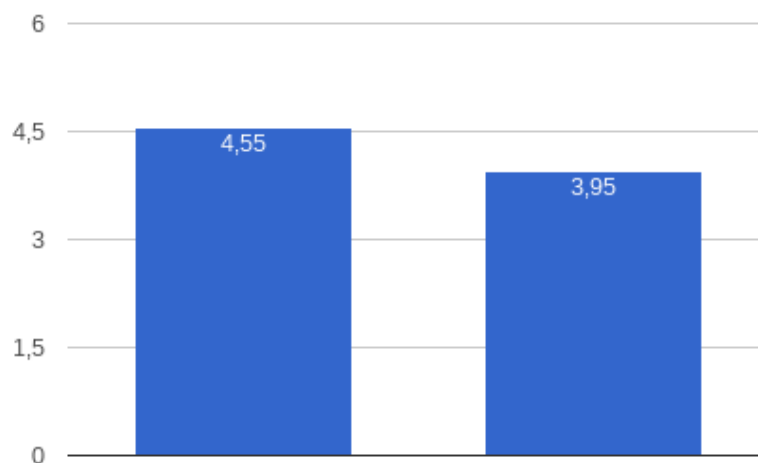
Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es 1.773. El p-valor es 0,07672. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El U-valor es 33. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es no significativa en $p \leq 0,01$.

11. Es la persona que representa el control de la organización



Fuente: Elaboración Propia

4.5.12. Es la persona que por su género tiene privilegios

Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

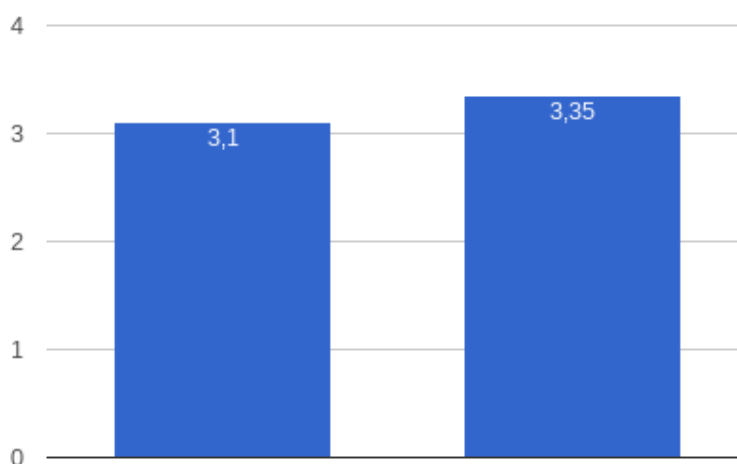
Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es -0.3612. El p-valor es 0,71884. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El valor U es 54,5. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

12. Es la persona que por su género tiene privilegios



Fuente: Elaboración Propia

4.5.13. Es la persona cuyo trabajo se evidencia en el producto final

Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es 1.0506. El p-valor es 0,29372. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El U-valor es 44. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es no significativa en $p \leq 0,01$.

Fuente: Elaboración Propia

14. Es la persona que representa públicamente a la organización

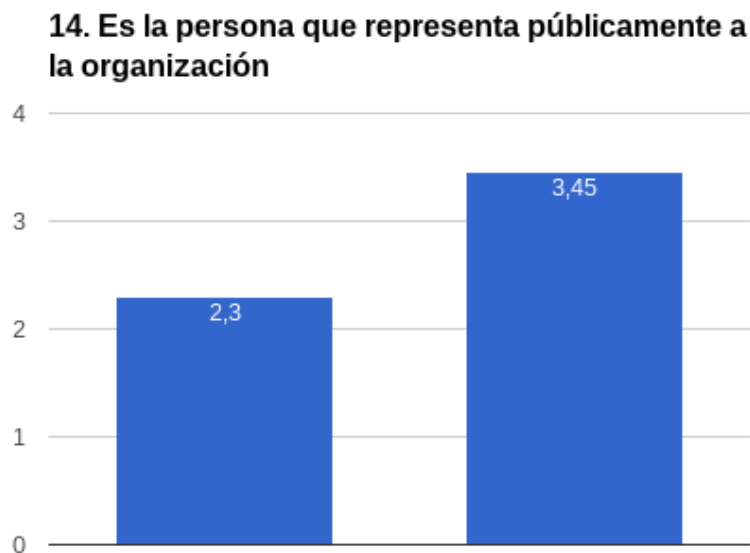
Los resultados del análisis estadístico nos permiten identificar un valor U, que debe ser superior al valor crítico, o un valor Z-Score, que debe ser inferior al valor P, en estos casos determinan que el resultado no es significativo y la hipótesis de igualdad es válida.

Resultado 1 - Z-relación

El Z-Score es -0,985. El p-valor es 0,32708. El resultado es no significativo a $p \leq 0,01$.

Resultado 2 - Valor U

El U-valor es 45. El valor crítico de U en $p \leq 0,01$ es de 21. Por lo tanto, el resultado es no significativa en $p \leq 0,01$.



Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Las fuentes de poder de mayor importancia en las empresas familiares son:

- Poder basado en la Capacidad de Control sobre la Organización con 4.5 / 5.0
- Poder basado en la capacidad de tomar decisiones con 4.5 / 5.0
- Poder basado en la capacidad de presupuestar y asignar recursos 4.1 / 5.0
- Poder basado en la capacidad de asumir riesgos en la empresa 4.1 / 5.0
- Poder basado en la capacidad de asignar responsabilidades 4.0 / 5.0

Las fuentes de poder de mayor importancia en las empresas no familiares son:

- Poder basado en su ubicación en el organigrama (poder formal) con 4.7 / 5.0
- Poder basado en la capacidad de tomar decisiones con 4.4 / 5.0
- Poder basado en la capacidad de establecer normas con 4.1 / 5.0
- Poder basado en la Capacidad de Control sobre la Organización con 3.9 / 5.0
- Poder basado en la capacidad de comunicarse e influir en los demás con 3.8 / 5.0.

De las 14 fuentes de poder analizadas en el presente estudio, se determinó que existen 2 fuentes de poder con diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares.

- Poder basado en el control presupuestal o la asignación de recursos.
- Poder basado en la capacidad de asumir riesgos en la empresa.

Luego de concluir la investigación, podemos determinar que Sí existe impacto en las empresas, respecto a su condición de empresas familiares y el poder de sus líderes, así como diferencias en las fuentes del poder.

Con lo descrito hasta este momento podemos asegurar que los objetivos específicos propuestos por la investigación se han cubierto, ya que hemos podido:

- Describir las fuentes de poder de mayor importancia en las empresas familiares y en las empresas no familiares.
- Descubrir si existen diferencias significativas en las fuentes de poder en las empresas familiares y no familiares.
- Descubrir si la existencia de algunas fuentes de poder, neutraliza o desalienta el desarrollo de otras fuentes de poder.
- Descubrir si el no desarrollo de algunas fuentes de poder, puede ser una causa del fracaso de las empresas familiares.

Bibliografía

1. (2015). Retrieved 12 May 2015, from <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>
2. Dr. John A. Davis | *Family Enterprise and Family Wealth Authority* » *Three-Circle Model of the Family Business System*. (2015). *Johndavis.com*. Retrieved 12 May 2015, from <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/>
3. Gersick, K. (1997). *Empresas familiares*. México: McGraw-Hill.
4. <http://www.magiadigital.com>, A. (2015). *Centro de Desarrollo de Empresas Familiares - Cámara de Comercio de Lima. - Cámara de Comercio de Lima*. Retrieved 12 May 2015, from <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/centro-de-desarrollo-de-empresas-familiares/187/c-187>

5. Meyers, R. (1992). Managing With Power: Politics and Influence in Organizations. *Executive*, 6(2), 104-106. <http://dx.doi.org/10.5465/ame.1992.4274415>
6. Pfeffer, J. (1992). *Managing with power*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
7. Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>