

## Aplicabilidad de las herramientas empowerment y benchmarking para mejorar el proceso de comunicación y buena gestión empresarial en las pymes del Ecuador

Luis Cortez Alvarado<sup>1</sup>, Fernando Dávila Medina<sup>2</sup>

**Fecha de recepción:**

18 de agosto, 2016

**Fecha de aprobación:**

21 de noviembre, 2016

### Resumen

El propósito de este estudio fue identificar las causas que impiden la aplicabilidad del *empowerment* y el *benchmarking* en las pymes de la ciudad de Guayaquil. Para el desarrollo de la investigación se estableció que el enfoque a utilizarse es el cuantitativo. Para la investigación se utilizó un cuestionario. Dentro del estudio, se seleccionaron empresas familiares y pymes en el sector, servicios para conocer la experiencia de las mismas en la ciudad de Guayaquil. Se trabajó en lo cuantitativo con 268 empresarios de pymes. La elaboración, desarrollo y aplicación de las estructuras organizacionales es teórico y no se perciben los resultados reales. Esto significa que las pymes en su gran mayoría, mantienen estructuras rígidas, más no flexibles creadas sin el conocimiento profesional de acuerdo a sus necesidades y potencialidades, más bien, dadas por su saber natural. Se concluyó que los sistemas de comunicación son las estrategias más utilizadas para lograr que una organización alcance los objetivos, producto de la motivación y compromiso de sus colaboradores. Además que las empresas familiares, deben de flexibilizar su organización para convertirlas en estructuras modernas de desarrollo y que la aplicación del *empowerment*, sólo se logrará con el compromiso de todos los directivos de la organización.

**Palabras claves:** Industria familiar, pequeña empresa, comunicación, empowerment, evaluación comparativa.

### Abstract

The purpose of this study was to identify the causes preventing the applicability of benchmarking and empowerment in pymes. For the development of research, it was established that the approach used is the quality-quantitative, through descriptive and analytical research with the use of the inductive method. For research techniques were used as observation, interview; instruments for these techniques were observation forms, survey, and questionnaire. Within the study, family businesses and pymes were selected in the services sector to know the experience of the same in the city of Guayaquil. It worked qualitatively six family businesses ten pymes and quantitative 268 pymes entrepreneurs. It was found that most companies do not employ strategic plans for the development of their organizational charts. The preparation, development, and implementation of organizational structures are theoretical and not actual results are perceived. This means that pymes mostly maintain rigid structures more flexible not created without professional knowledge according to their needs and potential, rather,

<sup>1</sup>Economista, Máster en Ciencias de la Educación, Subdecano Facultad de Ciencias Sociales y Derecho, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, lcorteza@ulvr.edu.ec

<sup>2</sup>Ingeniero Comercial, Máster en Administración de Empresas, Docente Investigador, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, fdavilam@ulvr.edu.ec

they are given by their natural knowledge. It was concluded that communication systems are the most commonly used strategies to achieve an organization to achieve the objectives, product of motivation and commitment of its employees. In addition to the family, businesses should relax its organization to turn them into modern structures development and implementation of empowerment, it will only be achieved with the commitment of all managers in the organization.

**Keywords:** Small scale industry, Small enterprises, communication, empowerment, benchmarking

## Introducción

En la actualidad, las empresas para ser competitivas deben poseer estructuras administrativas flexibles que les permitan adaptarse fácilmente a los cambios del entorno; ofrecer productos y servicios de calidad a un precio aceptable, contar con tecnología adecuada y poseer un personal altamente capacitado que haga uso eficiente de tales recursos.

Típicamente, las pequeñas y medianas empresas, que de ahora en adelante, llamaremos *pymes*, carecen de un adecuado proceso de comunicación que dificulta que las decisiones que son tomadas por los directores y gerentes sean asimiladas de manera correcta por los mandos medios, y consecuentemente, éstos al verse imposibilitados de entender tanto el mensaje y el significado de sus superiores, se ven incapaces de transmitir la información a los niveles operativos, creándose todo un círculo vicioso de ineficiencia e ineficacia dando como resultado problemas que comprometen la sobrevivencia de las pymes y a las partes interesadas.

Es menester anotar que dentro del campo conformado por las pymes y mipymes, existen unas que debido a su tamaño, ingresos, facturación y sector económico, no presentan los problemas que se observan en las más pequeñas, también conocidas como “empresas familiares”; pues, mientras las primeras, tienen mayor acceso a crédito y financiamiento, estructuras organizacionales

mejor diseñadas, talento humano más productivo y otras características, éstas últimas, carecen de las oportunidades anteriormente mencionadas.

## Estado de arte

Casi no existen estudios sobre las empresas familiares aunque se sabe que son el resultado de emprendimientos familiares, pero se desconocen sus prácticas que las motivan a sobrevivir. (Santamaría y Pico, 2015).

Según Vásquez (citado por Santamaría y Pico, 2015), el 95% de las pymes en el Ecuador, son *empresas familiares*; pero generan el 51% del PIB, lo que hace despertar el interés de estudiar sus conflictos y dificultades. Problemas de tipo administrativo, operativo, de recursos y ausencia de control, figuran entre las causas principales que impiden la sobrevivencia de las mismas.

Los diferentes niveles organizacionales, desconocen cómo manejar de manera eficaz, los recursos comunicacionales, pues, son incapaces de delegar, dar autonomía a los colaboradores para que éstos puedan tomar decisiones acertadas que vayan en consonancia con las disposiciones de sus directores y se logren los objetivos trazados.

Uno de los síntomas de una mala comunicación en una empresa es la incapacidad de que los planes a mediano y largo plazo, sean internalizados y asimilados por los mandos operativos.

También entorpece a la sana comunicación dentro del ambiente laboral, la presencia del chisme e intriga, que hoy en día ya es calificada como una forma de acoso o violencia laboral, pues existe consenso de que entre la mala gestión del tiempo, el uso excesivo de dispositivos electrónicos y el rumor, éste último ocupa el primer lugar en las encuestas.

El rumor, cuando es usado como un arma, en el ambiente laboral, causa daño a quienes se sienten perjudicados, ocasionando, baja productividad, desmotivación y fracaso en el logro de los objetivos planteados.

El *mobbing*, término inglés que significa acoso laboral o acoso moral, es la acción de un acosador o acosadores sobre una víctima, con el fin de producirle temores hacia su lugar de trabajo. Las víctimas suelen recibir abusos hostiles de orden psicológico tales como insultos, rumores, que le son difíciles de asimilar y superar creándole un ambiente muy tóxico en su lugar de trabajo.

Aunque el acoso laboral no se puede erradicar por completo, lo indicado es mantenerse al margen de éste, pues intoxica el flujo comunicacional y propende al desánimo y al desaliento afectando el clima laboral.

De persistir una mala comunicación en una empresa familiar o pyme, las consecuencias a enfrentar serán no predecibles; la extinción de las compañías son inminentes; los buenos colaboradores abandonarán sus cargos y no quedarán empleados con la capacidad de gobernar las empresas.

Por esto, dentro del análisis realizado sobre los problemas de las pymes en relación a la consecución de objetivos, se han identificado tres procesos administrativos necesarios para mejorar la función administrativa. Se pretende en este estudio

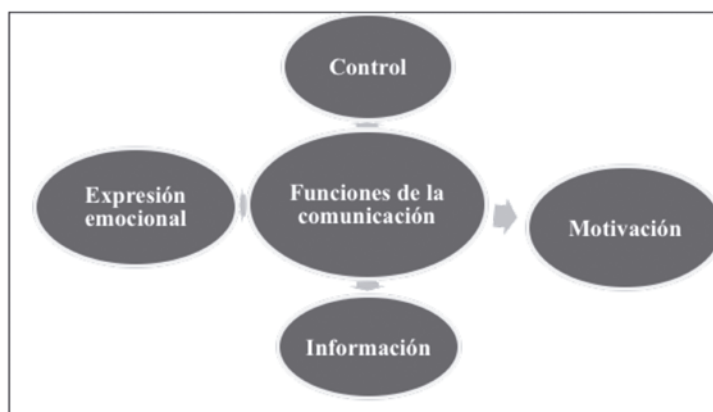
analizar que los procesos de comunicación en la organización, la flexibilización de las estructuras administrativas, y el manejo de empresas familiares, las mismas que pueden ser dirigidos en buena manera a través del aprovechamiento de las herramientas para la aplicación del *empowerment*.

Las pymes son organizaciones y se la puede definir desde la perspectiva de la división del trabajo a integrarse como una unidad específica con una estructura organizacional y adecuada comunicación.

La comunicación motiva, ya que aclara a los empleados lo que se debe hacer; qué tan bien lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si es que no está en el nivel idóneo. Cómo los empleados establecen metas específicas, trabajan en pos de esas metas y reciben retroalimentación sobre el progreso de las mismas, se requiere de una buena comunicación (Robbins y Coulter, 2010).

Para J. W. Marriot, presidente de Marriot International, quien recibió el reconocimiento a la excelencia por parte de la Asociación Internacional de Comunicadores Empresariales, la comunicación consta de cuatro funciones como se puede observar en la figura 1: control, motivación, información y expresión emocional (Scott y Mitchell, 1976).

Teniendo en cuenta lo fundamental que es la comunicación en las organizaciones y de manera especial en este tema de estudio, se debe definir qué entendemos por comunicación corporativa. De acuerdo a Galvis (2010) una primera definición podría señalar que la comunicación es la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa. Es decir, que



**Figura 1.** Funciones de la comunicación.

Tomado de: Scott y Mitchell (1976).

integra todos los modos de interactuar de una empresa con sus posturas y símbolos, su formalidad, su espectro, direcciones, distancia, temporalidad y estilos y emotividades.

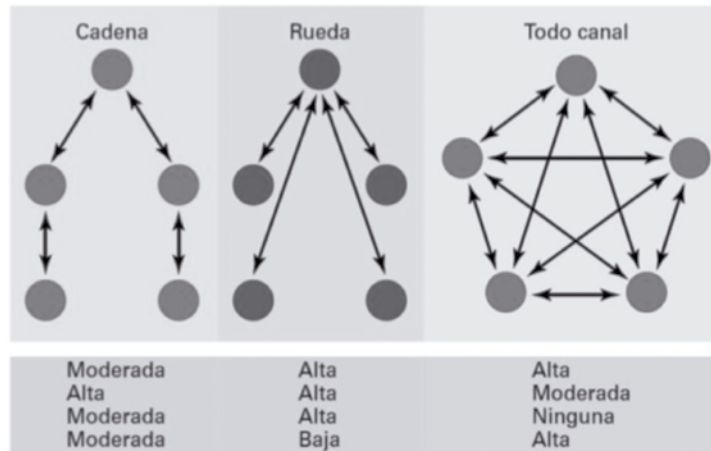
Según Fernández (citado por López, 2016) la comunicación organizacional se entiende como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio”; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

En la medida en que las organizaciones dirigen sus acciones de maneras distintas, se hace necesario considerar el enfoque de técnicas como una forma de organizar el trabajo para generar valor. Para lograr este propósito, se recomienda conocer los componentes de un proceso, su relación con los sistemas y su comportamiento, así como las características y ventajas que ofrece su empleo (Fincowsky y Benjamín, 2009).

Entender lo complejo de la comunicación organizacional como paso previo para poder aplicar la destreza en el campo gerencial no es tarea fácil de acometer; por lo tanto es muy importante entender los patrones de flujo de la comunicación en las empresas y adoptar las estrategias adecuadas según las necesidades y objetivos de la misma tal como se observa en la figura 2.

Parafraseando a Andrade (citado por Balarezo, 2014), la comunicación organizacional interna es básica en las empresas y su objetivo principal es la consecución de las metas organizacionales, fortalecer la identificación de los colaboradores con la empresa, dándoles la oportunidad de obtener información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización.

Por lo tanto, podemos inferir que en una empresa de cualquier tamaño, es importante construir un consistente proceso en la transmisión de la comunicación y al mismo tiempo desarrollar una estrategia amplia y colaborativa en la empresa.



**Figura 2.** Tres redes comunes de comunicación organizacional  
Tomado de: Robbins y Judge.

Por eso, es importante reflexionar sobre las barreras más comunes que entorpecen el normal flujo comunicacional en la organización y buscarle soluciones oportunas y acertadas a estos comportamientos pues las limitaciones y realidades para las pymes y mipymes son difíciles y el mostrar incapacidad en la resolución de comportamientos comunicacionales sería devastador para estas pequeñas organizaciones, tal como se observa en la figura 3.

### Empowerment y Benchmarking

Los problemas que se presentan en las organizaciones consultadas, generan diversas oportunidades de aplicación de herramientas modernas de crecimiento y desarrollo que tampoco se utilizan ni se aplican. Uno de estos es el *Empowerment*.

El *empowerment*, como herramienta moderna, ha probado, influir de manera muy positiva y rotunda en estas iniciativas empresariales, generando un alto nivel de compromiso y apego a las empresas. Pues,

genera diversos aspectos de apego a las mismas, tales como el compromiso continuo, normativo y afectivo.

Es notorio que las pymes realizan sus actividades denotando una marcada limitación en la aplicación de herramientas organizacionales alternativas e innovadoras debido a su escasa formación técnica y a una cultura de trabajo mal aprendida, no evolucionada y no depurada. El gerente, realiza sus actividades mezclando el *macro-management* y el *micromanagement*; es decir, acometiendo casi de manera simultánea, la mayor cantidad de actividades y funciones en la empresa. Descuidan el aprovechamiento de la tecnología, la investigación, desarrollo e invocación y obviamente en algunos casos desconocen de herramientas alternativas como el *benchmarking* y el *empowerment*.

Molina (citado por Ríos, del Rayo y Ferrer, 2010) señala que el término *empowerment* significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros. Entonces, el *empowerment* es sinónimo de



**Figura 3.** Barreras comunes en la comunicación interpersonal.

Adaptado de: River (2001).

un paradigma de participación que requiere del compromiso de todos para alcanzar las metas de la empresa donde las organizaciones superen patrones y dogmas en cuanto a toma de decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje colaborador, calidad de vida laboral y carrera del personal y, sobre todo, en los procesos de integración y comunicación de grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional.

Esto puede ser interpretado como un esquema en el que el gerente insufla en los colaboradores, dosis altas de iniciativa, autonomía para realizar sus tareas y actividades, y capacidad en la toma de decisiones lo que implica crear en los diferentes niveles de la empresa, estilos de liderazgo, alineamiento de equipos, comprensión de los objetivos corporativos y convergencia para lograrlos.

Un estudio de la relación entre el *empowerment*, compromiso organizacional, compromiso profesional y conducta ciu-

dadana organizacional realizado por Bogler y Somech (citados por Ríos, del Rayo y Ferrer, 2010), mostró que el grado de *empowerment* se encuentra estrechamente relacionado con los sentimientos de compromiso tanto a la organización, como a su profesión y hacia la conducta ciudadana organizacional. Esto sugeriría que criterios como el crecimiento profesional, apego a la institución, autoeficacia y estatus también formarían parte del colaborador como un ciudadano empresarial.

Meyer y Herscovitch (citados por Jaros, 2007) proponen que el compromiso es “una fuerza que une un individuo a un curso de acción de relevancia a uno o más objetivos”. Los empleados son teorizados para experimentar estas fuerzas en forma de tres bases, o modos de pensar: afectivo, normativo, y de permanencia, que reflejan los lazos emocionales, obligación percibida y costos hundidos en relación con un objetivo, respectivamente (Allen y Meyer, 1990). Así, cualquier escala que pretende medir el compromiso de la organización,



debe aprovechar una de estas mentalidades y deben hacer referencia al objetivo, lo que el empleado se compromete a, ya sea a la organización, a un equipo, a una iniciativa de cambio, o una meta.

Esto quiere decir que, el compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación y cercanía con la empresa. El compromiso continuo da a conocer la significancia material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados con dejar la organización y, el compromiso normativo traduce el sentimiento de obligación del colaborador para permanecer en la organización para la que labora (Ríos et al., 2010).

Por otra parte Meyer y Herscovitch (citados por Ríos et al., 2010), sostienen que estos compromisos incluyen ciertos *términos de comportamiento* que describen las acciones que implica un compromiso. Específicamente, estos términos pueden tomar la forma de *comportamientos focales y discrecionales*. Un comportamiento focal es uno que tiende a ser parte integral del concepto de compromiso con una diana particular, de manera que las tres mentalidades del modelo descrito, deben predecir este comportamiento. Es el comportamiento en el que *un individuo está obligado por su compromiso*. Por ejemplo, para el compromiso de la organización, el comportamiento focal se teoriza en mantenerse miembro de la organización. Por el contrario, los comportamientos son *opcionales*, en el sentido de que el empleado tiene una cierta flexibilidad en la definición de los términos de comportamiento con relación a su compromiso otorgado a la empresa. Algunos modos de pensar, pero no otros, pueden predecir estos comportamientos.

En otras palabras, se puede decir que darle *empowerment* a alguien, significa que “se le debe dar autoridad para tomar decisiones y actuar, sin tener que buscar aprobación cada vez” y añaden que esto significa “dejar que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito.” También significa “mantener informada a la gente e involucrarla en las operaciones de la organización” así como “escucharla y aprovechar sus ideas” (Lloyd y Berthelot, 1994).

Como sabemos, para la aplicación del *empowerment*, la empresa debe realizar un cambio de cultura, en el cual el administrador comprenda el significado y alcance del *empowerment* para otorgar mayor autonomía al personal y éste debe aprender a asumir las nuevas responsabilidades que se le otorgue.

Y como se ha mencionado, la base para el crecimiento de las organizaciones es la comunicación; por esa razón es que se deben mantener excelentes canales de comunicación entre el líder y los asociados con canales de comunicación efectivos; entonces, habrá menos posibilidad de que ocurran fracasos y desalientos por parte de los asociados.

Paralelamente, las organizaciones en su afán de sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo y hostil, hace que adopten y empleen diferentes herramientas administrativas e innovadoras que integren, al menos, lo siguiente:

- Calidad que supere a la competencia.
- Tecnología adquirida antes que la competencia y
- Costos mas bajos que los de la competencia. (Watson, 1993).

Hammer y Champy (1993) definen el *benchmarking* como un proceso que consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en otra organización. Significa también buscar puntos de referencia exitosos en el entorno para compararlos, adaptarlos y, si es posible, mejorarlos.

Kumar et al. (citados por Anand y Kodali, 2008), definen el *benchmarking* como el proceso de identificar, comprender y adaptar las prácticas sobresalientes de organizaciones en todo el mundo para ayudar a una organización a mejorar su rendimiento. Es una actividad que mira hacia fuera para encontrar las mejores prácticas y de alto rendimiento y luego mide las operaciones comerciales reales contra esos objetivos.

De acuerdo a Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), el *benchmarking* es la columna vertebral del proceso de identificar, estudiar e implantar las mejores prácticas. Parafraseando al autor, de esta manera al aplicar el *benchmarking* en una empresa, se buscan las mejores prácticas y en seguida se procede a reunir los datos para comparar como se desempeña una actividad en la empresa en relación con la mejor práctica de la empresa líder. Esto implica humildad y seguridad por parte de quien desea aplicar la mejor práctica en la organización, pues en realidad la esencia no es copiar, sino aprender y aplicar inteligencia competitiva. Pero, una de las virtudes en la aplicación del *benchmarking*, consiste en asimilar los métodos de la mejor práctica y disparar la productividad de las actividades dentro de la cadena de valor.

Por lo tanto, las corporaciones, hoy en día, deben esforzarse por ser mejores, más

rápidas y más baratas que sus competidoras, aplicando herramientas administrativas modernas e innovadoras en un entorno de organizaciones de aprendizaje e inteligentes.

Camp (1998), anota que para que un gerente pueda energizar, motivar y liderar a sus asociados para el cambio, necesita de tres elementos:

- Estar convencido de que existe la necesidad de cambiar en la organización.
- Determinar que desea cambiar en la organización y,
- Crear una imagen de cómo desea que se vea la organización después del cambio

Es importante tener en cuenta que la empresa receptora o implementadora de una mejor práctica, debe entender que necesita adaptar la misma a las necesidades, estrategia y objetivos de la empresa aprendiz. Por esto, es importante que los colaboradores estén dispuestos y predispuestos a cambiar su cultura, hábitos de trabajo y manera de hacer las cosas.

Alguna vez el gran Alvin Toffler, exclamó: debemos aprender a desaprender y aprender a reaprender. (Toffler, 1973)

## Objetivos

### Objetivo General

Identificar las causas que impiden la aplicabilidad del *empowerment* y el *benchmarking* en las pymes de la ciudad de Guayaquil.

### Objetivos Específicos

Analizar comparativamente las estructuras organizacionales de las pymes.

Identificar la existencia de planes estra-



técnicos como componentes del pensamiento estratégico en las pymes.

Determinar los sistemas de comunicación interna y externa que aplican las pymes.

### **Materiales y Métodos**

Para el desarrollo de la investigación se estableció que el enfoque a utilizarse es el cuantitativo, para la investigación se utilizó como instrumento el cuestionario. Dentro del estudio, se seleccionaron empresas familiares y pymes en el sector servicios para conocer la experiencia de las mismas en la ciudad de Guayaquil. Se encuestó a una muestra representativa de empresarios pymes de Guayaquil.

La población en estudio fueron las empresas denominadas pymes. En la provincia del Guayas según la proyección de los indicadores económicos del INEC, en el año 2014 existían 138.898 microempresas y 15.825 pequeñas empresas. De los cuales en el sector servicio representa el 27.62% de las microempresas y 19.19% de las pequeñas empresas. La muestra seleccionada para el estudio fueron 268 empresas entre micro y pequeñas empresas de la ciudad de la Guayaquil.

El estudio fue realizado durante el año 2016, en las empresas de servicio, así como, en empresas familiares que pertenecen a este sector.

### **Resultados y Discusión**

Los datos principales obtenidos se presentan como sustento del proceso investigativo realizado.

Uno de los principales factores que inciden en la gestión empresarial es el desconocimiento sobre la protección legal que requieren las pymes para operar. Sólo el 10% de los

encuestados asegura conocer mucho sobre el tema y estar preparados para enfrentarlos, tal como se observa en la figura 4.

Los emprendedores y empresarios de las pequeñas empresas no se preparan para poder gestionar los riesgos de la administración empresarial. El 11% de los encuestados afirma estar preparado para enfrentar los riesgos de su operación, como se puede observar en la figura 5.

El 15% de los encuestados afirma conocer dónde encontrar información empresarial relacionada al desarrollo de otras actividades empresariales necesarias para el crecimiento de su empresa, como se observa en la figura 6.

El 60% de los encuestados desconoce la existencia de las estrategias de *empowerment*, tal como se observa en la figura 7.

El 82% de los encuestados desconoce la existencia de las estrategias de benchmarking, tal como se observa en la figura 8.

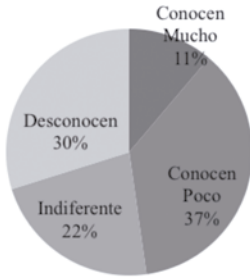
Los empresarios consideran muy importante el poder aplicar estas estrategias con un 31%, tal como se observa en la figura 9.

Los empresarios consultados manifiestan que es necesario recibir procesos de capacitación para poder aplicar las estrategias de Benchmarking y Empowerment, tal como se observa en la figura 10.

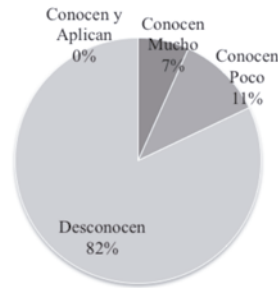
Una vez capacitados el 63% de los encuestados afirma que aplicaría estrategias de Benchmarking y Empowerment, tal como se observa en la figura 11.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

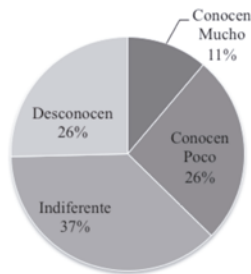
Se encontró que la mayoría de las empresas no emplean planes estratégicos para el desarrollo de sus organigramas.



**Figura 4.** Los empresarios saben cómo proteger legalmente su empresa. Elaboración de los autores



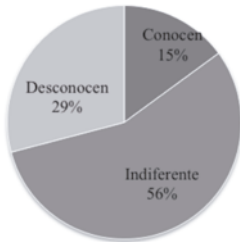
**Figura 8.** Estrategias de benchmarking en sus empresas. Elaboración de los autores



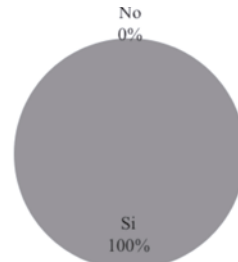
**Figura 5.** Los empresarios saben cómo gestionar riesgo. Elaboración de los autores



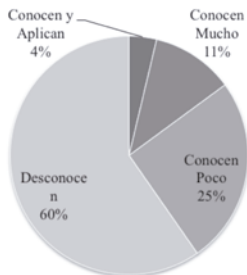
**Figura 9.** Aplicación de las estrategias de benchmarking y empowerment en sus empresas. Elaboración de los autores



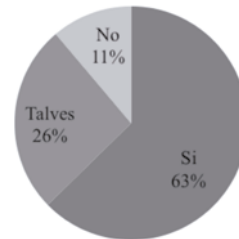
**Figura 6.** Los empresarios saben dónde encontrar información para el desarrollo de nuevas actividades empresariales. Estrategias de empowerment en sus empresas. Elaboración de los autores



**Figura 10.** Necesidad de capacitación para aplicar las estrategias de benchmarking y empowerment. Elaboración de los autores



**Figura 7.** Estrategias de empowerment en sus empresas. Elaboración de los autores



**Figura 11.** Consideran los empresarios muy importante aplicar estas estrategias para mejorar los procesos de comunicación y gestión empresarial. Elaboración de los autores

Se estableció que la elaboración, desarrollo y aplicación de las estructuras organizacionales es teórico y no se perciben los resultados reales. Esto significa que las pymes en su gran mayoría, mantienen estructuras rígidas, más no flexibles creadas sin el conocimiento profesional de acuerdo a sus necesidades y potencialidades, más bien, por su saber natural.

Se descubrió que en muchas de las pymes no existe un presupuesto asignado para capacitación y entrenamiento del talento humano que aumente el valor económico agregado de los colaboradores y por ende la productividad y la competitividad y permita ganar a las pymes, posicionamiento en el mercado y rentabilidad para los grupos de interés.

Se determinó que los sistemas de comunicación que utilizan son de una sola vía y que no cumplen con estándares y sistemas de control.

Se identificó que existe desconocimiento de las herramientas de *empowerment* y *benchmarking*.

Se estableció que la autoridad no es delegada en la mayoría de las empresas consultadas y todas las decisiones son centralizadas.

Se descubrió que no se realizan procesos para atender nuevos conocimientos empresariales que coadyuvan a mejores estructuras administrativas.

Aprender del mejor, no ha sido el actuar normal de las Pymes; se copian los negocios, pero su aplicación no siempre tiene los resultados esperados.

La aplicación del benchmarking mejorará la gobernanza de la empresa familiar.

## Referencias

- Allen, N. y Meyer, J. (marzo de 1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization [Resumen]. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x/abstract>
- Anand, G. y Kodali, R. (30 de mayo de 2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 257-291. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/217363676/>
- Balarezo, B. (enero de 2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* (Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato). Recuperada de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Camp, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from organizations Around the world*. Milwaukee, USA: ASQ Quality Press.
- Fincowsky, F. y Benjamín, E. (2009). *Organización de Empresas* (3ª ed.). México DF., México: McGraw Hill.
- Galvis, C. y Botero, L. (2010). El comunicador corporativo y su accionar en las PYMES de Medellín. *Signo y Pensamiento*, 29(56), 356-375. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/2567/1835>
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. New York, USA: HarperCollins.

- Jaros, S. (enero de 2007). *Meyer and Allen Model of Organizational commitment: measuring issues*. Recuperado de <http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf>
- Lloyd, S. y Berthelot, T. (1994). *Desarrolle su potencial al máximo. (Self-empowerment). Una guía para el éxito personal*. México DF., México: Iberoamericana.
- López, A. (2016). *Unidad dos: Comunicación organizacional* [Documento en línea]. Recuperado de [http://www.academia.edu/7207809/UNIDAD\\_2\\_COMUNICACION\\_3\\_9\\_3\\_N\\_ORGANIZACIONAL](http://www.academia.edu/7207809/UNIDAD_2_COMUNICACION_3_9_3_N_ORGANIZACIONAL)
- Meyer, J. y Herscovitch, L. (otoño de 2001). Commitment in the workplace: Toward a general model [Resumen]. *Human Resource Management*, 11(3), 299-326. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Ríos, M., Rayo del, M. y Ferrer, J. (mayo-agosto de 2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 231, 103-125 Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&tlng=es)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México DF., México: Pearson Educación.
- Santamaría, E. y Pico, F. (febrero de 2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2). Recuperado de [http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista\\_politecnica2/article/view/383/pdf](http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383/pdf)
- Scott, T. y Mitchell, W. (1976). *Organizational theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood, USA: Irwin.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México DF., México: McGraw Hill.
- Toffler, A. (1973). *El shock del futuro*. Barcelona, España: Plaza & Janes.
- Watson, G. (1993). *Strategic Benchmarking*. New York, USA: Wiley.

Para citar este artículo utilice el siguiente formato:

Cortez, L. y Dávila, F. (noviembre de 2016). Aplicabilidad de las herramientas Empowerment y Benchmarking para mejorar el proceso de comunicación y buena gestión empresarial en las pymes del Ecuador. *YACHANA, Revista Científica*, 5(3), Edición Especial, 91-102.