



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO COMERCIAL**

TÍTULO

**“EL PATERNALISMO COMO FACTOR DE FRACASO DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES EN LA CIUDAD DE MANTA - ECUADOR”**

AUTORA:

MENDOZA CEVALLOS GÉNESIS MONSERRATE


TUTOR:

ING. ANTONIO MENDOZA BRIONES

**Facultad De Ciencias Administrativas
Carrera Administración de Empresas**

MANTA – MANABÍ - ECUADOR

2022 – 2023

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADOBAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad Ciencias Administrativas, Contablesy Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación, bajo la autoría de la estudiante **MENDOZA CEVALLOS GÉNESIS MONSERRATE**, legalmentematriculado/a en la carrera de Administración de Empresa, período académico 2022 (2)-2023 (1), cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de **Proyecto de Investigación**, cuyo tema del proyecto es “**EL PATERNALISMO COMO FACTOR DE FRACASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE MANTA-ECUADOR**”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designela autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 05 de diciembre de 2022.

Lo certifico,



LIC. AMADO ANTONIO MENDOZA PhD
Docente Tutor(a)



Document Information

Analyzed document	TESIS ACTUAL GENESIS MENDOZA .docx (D151962581)
Submitted	12/4/2022 11:16:00 AM
Submitted by	
Submitter email	e1315664951@live.uileam.edu.ec
Similarity	7%
Analysis address	arnado.mendoza.uileam@analysis.arkund.com

Sources included in the report

W	URL: https://www.sdelsol.com/blog/laboral/liderazgo-paternalista/Galdo , Fetched: 12/4/2022 11:17:00 AM		4
W	URL: https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/disenos-no-experimentales.html?m=0Mora , Fetched: 12/4/2022 11:17:00 AM		2
SA	Tesis Vargas Jose.docx Document Tesis Vargas Jose.docx (D41078022)		11
SA	submission.docx Document submission.docx (D54087101)		1
SA	TESIS MAE SILVIA RAMIREZ (1).docx Document TESIS MAE SILVIA RAMIREZ (1).docx (D96560301)		10
SA	TIC_H_Cevallos_E_Herrera.pdf Document TIC_H_Cevallos_E_Herrera.pdf (D132233022)		1
SA	Ensayo empresas familiares-arkund.pdf Document Ensayo empresas familiares-arkund.pdf (D111227708)		2
SA	16496502.pdf Document 16496502.pdf (D47452158)		2
SA	MOLINA_DORELEYM.docx Document MOLINA_DORELEYM.docx (D58000680)		2
W	URL: https://www.pymenting.com/direccion-de-negocios/2035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver- Fetched: 12/4/2022 11:17:00 AM		1

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo de titulación sobre el tema: **“EL PATERNALISMO COMO FACTOR DE FRACASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE MANTA - ECUADOR”**

Elaborado por la egresada Mendoza Cevallos Génesis Monserrate, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones, emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Carrera de Administración de Empresas. Una vez discutidas y analizadas las posturas de los miembros del tribunal y previo al cumplimiento de los requisitos de la ley, se otorga la calificación de:

Abg. Mónica Franco Chávez
Presidente del Tribunal

Ing. Com. Luis Enrique Franco
Miembro del Tribunal Calificador

Ing. Otto Macias Catagua
Miembro del Tribunal Calificador

DEDICATORIA

A Dios, por nunca soltar mi mano y ser la luz que guía mi camino en cada actividad que realizo, por llenarme siempre de fortaleza, paz, amor y poner en el transcurso del tiempo a personas que han sido muy importantes en cada proceso de mi vida.

A mis padres, por su esfuerzo y amor incalculable brindado en cada etapa de este proceso, quienes fueron el pilar fundamental en mi vida, por brindarme los mejores consejos, darme su apoyo tanto moral, espiritual y económico para que pueda concluir con éxito esta tercera etapa de mi vida estudiantil, que en definitiva es uno de los mejores baluartes para seguir adelante y no detenerme en mi carrera estudiantil.

A mis Hermanos, por el apoyo, cariño brindado, por siempre estar prestos a ayudarme y porque son un complemento importante en mi vida.

Génesis

RECONOCIMIENTO

A Dios, quien siempre guía mi camino, me da fuerzas para perseguir los objetivos propuestos y sobre todo me llena de fortaleza, para ser una mejor persona.

A Mis padres, quienes nunca dejan de apoyarme y estar siempre cuando los necesito; por brindarme siempre sus conocimientos y llenarme de valores importantes para cumplir con mis objetivos.

Al Lcdo. Antonio Mendoza Briones, quien como tutor del proyecto a través de sus conocimientos me ha orientado en este proceso de la mejor manera dándome confianza y seguridad para lograr elaborar un buen proyecto.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	2
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL.....	4
DEDICATORIA	5
RECONOCIMIENTO	6
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURA	12
1. INTRODUCCION	16
1.1 Diseño teórico.....	18
1.1.1 Formulación del problema	18
1.1.2 Objeto y campo de acción	18
1.1.3. Objetivo general	18
1.1.3.1 Objetivos específicos	18
1.1.4. Hipótesis	19
1.1.4.1 Hipótesis específicas	19
1.1.5. Definición de variables.....	19
1.1.5.1 Operacionalización de variables.....	20
1.2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.	21
1.2.1 Tipo y diseño de la Investigación.....	21
1.2.2 Alcance	21
1.2.3 Diseño	22
1.2.4 Población.....	22
1.2.5 Muestra	23
1.2.6. Instrumentos de medición y recolección de datos.....	25
2. MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 Antecedentes de la Investigación	26

2.2 Bases teóricas	30
2.2.1 ¿Qué es el Paternalismo?	30
2.2.2 ¿Qué es el Paternalismo en la Administración?.....	31
2.2.3 La sucesión como elemento clave con respecto a la Administración.	33
2.2.4 Acciones contra el paternalismo.....	34
2.2.5 El Paternalismo en las Empresas Familiares.	34
2.2.6 El Paternalismo como factor de fracaso de las Pymes.	36
2.2.7 Los principales pilares de la empresa familiar son:	37
2.2.8 ¿Qué ventajas tiene el liderazgo paternalista?.....	38
2.2.9 ¿Qué desventajas tiene el liderazgo paternalista?	38
2.2.10 Cuatro causas de conflicto en una empresa familiar.....	39
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	42
3.1 Presentación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los propietarios de las empresas familiares de la ciudad de Manta.....	42
3.2 Presentación de resultados.....	64
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES	68
4. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	70
4.1. Título de la propuesta	70
4.2 Objetivo General	70
4.3 Propuesta	70
4.4 La importancia de anticiparse.....	71
4.5 Los conflictos habituales	71
4.6 Cómo prevenir los conflictos.....	73
4.7 Protocolo Familiar	74

4.8 ¿Qué es el protocolo familiar?.....	74
4.9 Ayuda experta para crear un protocolo familiar.....	75
4.10 ¿Qué pasa si tu empresa no cuenta con un protocolo familiar?	76
4.11 Claves para elaborar un protocolo familiar	78
4.12 Reglas de protocolo familiar	80
4.13 Lo que dice la ley sobre el protocolo familiar.....	81
4.14 Cómo se aplica la ley.....	82
4.15 Qué pasa cuando el protocolo contiene datos personales.....	82
4.16 Excepciones	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	87
ANEXO 01	87

ÍNDICE DE TABLAS

Disgusto entre padres e hijos.....	42
Tabla 1. El padre se entromete demasiado.	42
Tabla 2. El padre rompe las reglas.	43
Tabla 3. El hijo no es escuchado al nivel que lo desea.	44
Tabla 4. El padre “impone” más que delega.	45
Tabla 5. El padre no acepta abiertamente las indicaciones o viceversa.	46
Tabla 6. El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.....	47
Tabla 7. El fundador retirado sigue “inmuscuyéndose” en su función anterior.....	48
Tabla 8. Se “obliga” a los hijos a trabajar en la empresa familiar.	49
Tabla 9. El hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.	50
“Choques” entre hermanos.....	51
Tabla 10. Los pioneros ponen en competencia a los hermanos.	51
Tabla 11. Existen preferencias por uno u otro hijo y estas son trasladadas a la empresa.	52
Tabla 12. La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos.....	53
Tabla 13. No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.	54
Sucesión inadecuada o inexistente	55
Tabla 14. Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.	55
Tabla 15. No se prepara a los potenciales sucesores.....	56
Tabla 16. No se planea el proceso de sucesión.	57
Tabla 17. No hay protocolo familiar.	58
Tabla 18. El pionero se amarra el poder.	59

Tabla 19. Los posibles sucesores temen tomar las riendas.	60
Tabla 20. No se plantean un mando único, sino que se divide el poder.	61
Tabla 21. Los sucesores no tuvieron experiencia externa o “no hicieron carrera” dentro de la empresa.	62
Tabla 22. Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.	63

ÍNDICE DE FIGURA

Grafica 1: Datos que especifican que los padres se entrometen demasiado.	42
Grafica 2: Datos que especifican que los padres rompen las reglas.	43
Grafica 3: Datos que especifican que los hijos no son escuchados al nivel que lo desea.	44
Grafica 4: Datos que especifican que el padre impone más que el que delega.	45
Grafica 5: Datos que especifican que el padre no acepta abiertamente las indicaciones o viceversa.	46
Grafica 6: Datos que especifican que el padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.	47
Grafica 7: Datos que especifican que el fundador retirado sigue inmiscuyéndose en su función anterior.	48
Grafica 8: Datos que especifican que se obliga a los hijos a trabajar en la empresa familiar.	49
Grafica 9: Datos que especifican que el hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos	50
Grafica 10: Datos que especifican que sus padres ponen en competencia a los hermanos.	51
Grafica 11: Datos que especifican que existen preferencias por uno u otro hijo y estas son trasladadas a la empresa.	52
Grafica 12: Datos que especifican la intromisión de esposos o esposas originando malestares entre hermanos.	53
Grafica 13: Datos que especifican que no se aceptan subordinaciones de uno con respecto del otro.	54
Grafica 14: Datos que especifican la falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares dentro de la empresa.	55

Grafica 15: Datos que especifican que no se prepara a los potenciales sucesores.	56
Grafica 16: Datos que especifican que no se planea el proceso de sucesión.....	57
Grafica 17: Datos que especifican que no hay un protocolo familiar.....	58
Grafica 18: Datos que especifican que el pionero se amarra el poder.....	59
Grafica 19: Datos que especifican que los posibles sucesores temen tomar las riendas.	60
Grafica 20: Datos que especifican que no se plantea un mando único, sino que se divide el poder.	61
Grafica 21: Datos que especifican que los sucesores no tuvieron experiencia externa o no hicieron carrera dentro de la empresa.	62
Grafica 22: Datos que especifican que ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.	63

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar si el paternalismo es considerado como factor de fracaso de las empresas familiares. Esta investigación es de carácter cuantitativo, ya que utilizaremos análisis de datos y encuestas con preguntas abiertas y el alcance de este proyecto es descriptiva por que busca detallar las propiedades, características y perfiles de grupos, comunidades, procesos, entre otros que accedan a un análisis. La población abarco a las empresas de la ciudad de Manta, la información obtenida fue de fuentes directa con las herramientas que utilizamos que fueron las encuestas que fueron aprobadas por los encargados de la supervisión de esta investigación. Usando los métodos ya mencionados como la encuesta se buscó dar a conocer si en realidad el paternalismo es considerado como factor de fracaso en las empresas familiares y los resultados obtenidos nos especificaron que si ya que si llevamos una correcta administración dentro de la planificación para la sucesión llevaremos a la organización al éxito. También se tomó en cuenta opiniones de autores para entender mejor los antecedentes sobre lo que es el paternalismo en las empresas familiares como: Calva y Davis que aportaron conocimientos para esta investigación y entender de manera clara los temas abordados como son las empresas familiares y el paternalismo que son nuestras variables en esta investigación.

Palabras claves: Paternalismo, empresas familiares, fracaso empresarial.

ABSTRACT

The research aims to determine if paternalism is considered a factor of failure of family businesses. This research is quantitative, since we will use data analysis and surveys with open questions and the scope of this project is descriptive because it seeks to detail the properties, characteristics and profiles of groups, communities, processes, among others that access an analysis. The population included the companies of the city of Manta, the information obtained was from direct sources with the tools that we used, which were the surveys that were approved by those in charge of supervising this investigation. Using the aforementioned methods such as the survey, we sought to reveal whether paternalism is actually considered a factor of failure in family businesses and the results obtained specified that it is, and that we have a correct administration within succession planning. we will lead the organization to success. Opinions of authors were also taken into account to better understand the background on what paternalism is in family businesses such as: Calva and Davis who contributed knowledge for this research and clearly understand the issues addressed such as family businesses and paternalism. What are our variables in this research?

Keywords: Paternalism, family businesses, business failure.

1. INTRODUCCION

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de analizar porque el paternalismo es considerado un factor de fracaso en las empresas familiares de la ciudad de Manta – Ecuador, esto debido a que la temática de las empresas familiares aparece en el contexto actual de los tópicos académicos debido a la importancia que este tipo de compañías tienen dentro de las estructuras de producción de las economías, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo. Su importancia radica en el poder generador de empleos que representa, y en el espíritu emprendedor que personifican sus fundadores. No obstante, también se reconocen cuellos de botella dentro de su desempeño, debido al difícil sostenimiento en el tiempo, a causa de las denominadas crisis generacionales. En este sentido, las empresas familiares deben estructurar y establecer estrategias de mitigación de este flagelo, a través de la internacionalización y profesionalización de sus recursos humanos, administrativos y financieros.

Es por ello que en esta investigación se redactan los fundamentos del trabajo de grado como la formulación del problema que hace referencia a ¿De qué manera el paternalismo es un factor de fracaso en las empresas familiares en la ciudad de Manta?, para lograr aquello, se ha planteado varios objetivos específicos que junto a la variable dependiente (Las empresas familiares de la Ciudad de Manta) y la variable independiente (El paternalismo) se logró realizar la operacionalización de las variables con la finalidad de descomponer las variables en indicadores y dimensiones, en le cual las bases teóricas de las variables se detallaron en el marco teórico, información que permitió realizar un instrumento de relevancia de datos.

Cabe mencionar que en el desarrollo del presente trabajo se realiza en base a una metodología que combina tanto la investigación documental como la investigación de campo.

En efecto, el estudio comienza con una revisión bibliográfica de toda la documentación existente de la problemática y posterior a ello se trabajó con una investigación de campo que comprende la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a los dueños de las empresas familiares de la ciudad de Manta, instrumento que nos proporcionará información directa y confiable para el estudio.

En el capítulo I se redactan los fundamentos del trabajo de grado como la formulación del problema, el objeto y campo de acción, objetivos del proyecto, hipótesis y la operacionalización de las variables; también se detalla el diseño metodológico a ser aplicado durante el trabajo investigativo, incluyendo el alcance y diseño de la investigación, la determinación de la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de información.

El capítulo II comprende el marco teórico y conceptual, el cual incluye la revisión de antecedentes de la investigación y bases teóricas para complementar el proceso de la investigación.

En el capítulo III se presenta el diagnóstico de la investigación, en ella se desarrolla el análisis e interpretación de los datos obtenidos durante la recolección de información, los cuales se presentan a través de cuadros y figuras estadísticas, y cuyos resultados permitieron la verificación o el rechazo de la hipótesis planteada previamente.

En el Capítulo IV, se detalló la propuesta de solución al problema de investigación, con ello se presentaron las conclusiones generadas en base a los resultados obtenidos, y se establecieron recomendaciones que contribuyan a la mejora de la problemática en estudio. Además de la presentación de anexos y bibliografía consultada representan la finalización del trabajo de tesis.

1.1 Diseño teórico

1.1.1 Formulación del problema

De qué manera el paternalismo es considerado un factor de fracaso en las empresas familiares de la ciudad de Manta - Ecuador.

1.1.1.1 Problemas específicos

- Oportunidad para los hijos en la experiencia laboral-empresarial
- Existe preferencias por uno u otros hijos y estas son trasladadas a la empresa.
- Los sucesores no tienen experiencia externa o no hicieron carrera dentro de la empresa.

1.1.2 Objeto y campo de acción

El paternalismo como factor de fracaso en las empresas familiares en la ciudad de Manta-Ecuador.

1.1.3. Objetivo general

Analizar por qué el paternalismo es un factor de fracaso en las empresas familiares de la ciudad de Manta-Ecuador.

1.1.3.1 Objetivos específicos

- Analizar por que el disgusto entre padres e hijos es un factor de fracaso en las empresas familiares en la ciudad de Manta.
- Analizar de qué manera los choques entre hermanos es un factor de fracaso en las empresas familiares en la ciudad de Manta.

- Analizar de qué manera las sucesiones inadecuadas o inexistentes es un factor de fracaso de las empresas familiares en la ciudad de Manta.

1.1.4. Hipótesis

La hipótesis que hemos considerado plantear para este trabajo de investigación, es: El paternalismo es considerado como factor de fracaso de las empresas familiares en la ciudad de Manta-Ecuador.

1.1.4.1 Hipótesis específicas

Hipótesis nula:

El paternalismo no es considerado como factor de fracaso en las empresas familiares de la ciudad de Manta-Ecuador.

Hipótesis alternativa:

El paternalismo es considerado como factor de fracaso en las empresas familiares de la ciudad de Manta-Ecuador.

1.1.5. Definición de variables

- **Variable independiente:** El paternalismo.

El paternalismo es la doctrina que consiste en aplicar los comportamientos y la conducta de una autoridad, concretamente un padre de familia, a cualquier tipo de relación. Esto quiere decir que el paternalismo implica la acción de alguien como padre en una relación de amistad, de trabajo, política, etc. Por lo general, el término se emplea de manera peyorativa (García, 2019).

- **Variable dependiente:** Las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta.

Según (Davis, 2016) la definición que precede describe a las Empresas Familiares (EF) como organizaciones con cierta estabilidad en el tiempo y con al menos un cambio intergeneracional, aspecto que muchos negocios de iniciativa familiar no alcanzan; sin embargo, algo fundamental a notar en ellas, es que son los miembros de familia los que ejercen el poder, y/o también una alta participación accionaria dentro de la misma.

1.1.5.1 Operacionalización de variables

Variable dependiente: Las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	TIPOS DE ESCALA	TÉCNICAS Y INSTRUMENTOS
Empresas Familiares La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial.	Núcleo sobre el que orbita el tejido empresarial de cualquier región desarrollada.	Economía de la empresa. Familia que tienen vocación de continuidad		Nominal 1	Encuesta

Variable independiente: El paternalismo.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	TIPOS DE ESCALA	TÉCNICAS Y INSTRUMENTOS
El paternalismo El paternalismo puede ser entendido como una interferencia	La sustitución sistemática de decisiones de personas adultas por parte de otros adultos.	El patrón ejerce paternalismo sobre el empleado El Estado ejerce paternalismo sobre los ciudadanos		Nominal	Encuesta

en las acciones y las decisiones de un agente, dirigida contra su voluntad, pero orientada, en principio, hacia su propio bien.					
---	--	--	--	--	--

1.2. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 Tipo y diseño de la Investigación

La presente investigación según el paradigma investigativo y la estrategia metodológica utilizada es de tipo cuantitativa analítica, cuyas características, mide fenómenos, utiliza las estadísticas, y realiza los respectivos análisis de las causas.

Desde el punto de vista del alcance de estudio y el diseño de investigación utilizado, se clasifica como no experimental, ya que su objetivo es analizar cuál es su nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado, y de alcance descriptivo ya que se recolectan datos en un solo momento (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2019), con vista a analizar la variable independiente (El paternalismo) sobre la variable dependiente (Las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta), estableciendo las causas que lo provocan en la ciudad de Manta Ecuador.

El diseño de investigación antes expresado consiste en la búsqueda empírica y sistemática en la que el investigador no posee control directo de la variable independiente, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o son inherentemente no manipulables (Kelinger & Lee, 2013).

1.2.2 Alcance

(Collado & Lucio, 2014) Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En lo expuesto anteriormente la presente investigación es de alcance descriptiva que tiene como fin describir si la administración es considerada como un factor de fracaso para las empresas familiares de la ciudad de Manta.

1.2.3 Diseño

(Sampieri, 2017) El diseño constituiría el plan o la estrategia para confirmar si es o no cierto (el plan incluiría procedimientos y actividades tendientes a encontrar la respuesta a la pregunta de investigación). La investigación no experimental, consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos

Se utilizó el diseño no experimental ya que tiene como objetivo observar el problema tal como se dan en su contexto natural, para analizarlo y con ello llegar a la mejor solución posible.

1.2.4 Población

El objetivo es generalizar los datos de una muestra de las empresas familiares (de un grupo mayor a uno pequeño). Sabiendo que la unidad de análisis en la presente investigación la constituye los dueños de las empresas familiares de la ciudad de Manta, de acuerdo (Camino Mogro & Bermudez Barrezueta, 2018) en la ciudad de Manta existen alrededor de 32 653 empresas de las

cuales el 91,49% del tejido empresarial corresponde a las empresas familiares, por lo tanto, 29 874 empresas corresponden a la unidad de análisis.

1.2.5 Muestra

Tomando en cuenta la magnitud de la población en estudio, se considera necesaria la aplicación de un proceso muestral, en virtud del cual, se obtiene resultados altamente confiables, que está formada por 380 empresas familiares de la Ciudad de Manta, siendo una población finita y conocida, por ende, citado (Camino Mogro & Bermudez Barrezueta, 2018) cuando una muestra está representada por características a conveniencia en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador; y probabilística a través de muestreo aleatorio siempre en caso de no tener la facilidad de accesibilidad a los sujetos.

Para objeto de la investigación se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple ya que la investigación se centra en las empresas familiares en la ciudad de Manta, por ende, todos tienen la misma posibilidad de responder con asertividad a las distintas interrogantes de investigación; además que este tipo de estudio es ideal para establecer una relación entre las variables y los resultados.

Para ello se emplea la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado (95%)

= 1.96

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito) (50%) = 0.5

q= Proporción de la población con la característica deseada (fracaso) (50%) = 0.5

e= nivel de error dispuesto a cometer = 0.5

N= Tamaño de la población = 32,653

$$n = \frac{32653 * 1.96^2(0.5)(0.5)}{0,05^2(32653 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{32653 * 3.8416(0.25)}{0.0025(32652) + 3.8416(0.25)}$$

$$n = \frac{32653 * 0.9604}{81.63 + 0.9604}$$

$$n = \frac{31359.9412}{82.5904}$$

$$n = 379.7044$$

$$\mathbf{n = 380}$$

El cálculo de la formula anteriormente detallado, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, refleja que la muestra a tomarse será el total de la población objeto de estudio el cual es 380 empresas familiares en la ciudad de Manta.

1.2.5.1 Muestra Poblacional

Parroquias de la ciudad de Manta	Empresa por Parroquias	Muestra por parroquias
Eloy Alfaro	7050	82
Los Esteros	5893	69
Manta	9256	108
San Mateo	2141	25
Tarqui	7064	82
San Lorenzo	617	7
Santa Marianita	632	7
Total	32653	380

Coficiente Muestral	0,011637522
Muestra	380

1.2.6. Instrumentos de medición y recolección de datos

La técnica esencial para la recolección de datos fue la encuesta.

Encuesta. - Esta técnica se la utilizó para recabar la información primaria con los gerentes de las empresas de la Ciudad de Manta.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

(Camino & Bermudez, 2018) Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica **SUMILLA:** Las empresas familiares (EF) son la estructura productiva más antigua de la humanidad, representando un rol predominante en la economía de cada país. El término “empresa familiar” generalmente está asociado con un negocio pequeño en una locación determinada y que ha pertenecido a una familia por varias generaciones. Este tipo de empresas se destacan por su capacidad de mantener el éxito empresarial a largo plazo ya que han superado los problemas de sucesión, rivalidad y falta de profesionalización. Por otro lado, las regiones que normalmente se asocian con las culturas más orientadas a la familia, como Asia y América del Sur, constituyen un segmento más pequeño de empresas familiares líderes en el mundo. De las 500 empresas familiares más grandes del mundo en el 2017, tan solo el 7.2% (36) están ubicados en América Latina (AL). Estas empresas generaron ingresos de USD 408.300 millones, además de ser una fuente relevante de trabajo empleando a 2,3 millones de personas en Latinoamérica. Los principales sectores donde estas empresas participan son la industria de productos de consumo, comercio minorista y mayorista, y gestión de activos financieros.

(Cárdenas & Solís, 2021) Estrategias de bajo costo como factor determinante de competitividad de PYMEs manufactureras en Manta **SUMILLA:** En Manta la mayoría de las pymes del sector manufacturero tienen un desconocimiento muy grande sobre la importancia de las herramientas y estrategias de marketing, y una de ellas son las estrategias “low cost”, mismas que no aplican ni ejecutan profesionalmente, razón por la cual hay muchas pymes que tienen un declive en un periodo de tiempo muy corto. Existen diferentes tipos de negocios en los sectores manufactureros como panaderos, artesanos, textil, entre otros, los cuales se han visto afectados al

no poder competir en un mercado más amplio, pues no tienen conocimiento de cómo hacerlo. Por lo que es importante la aplicabilidad de estas estrategias para liderar en un mercado tan competitivo, y utilizando estrategias como: compra en grandes volúmenes a un solo distribuidor que le ofrezca mejor precio, logrando así una ventaja en función de la competencia.

(Ramirez Vera, 2021) Influencia del género en el proceso de sucesión de las empresas familiares (EF) Pymes en la ciudad de Guayaquil – Ecuador **SUMILLA:** Coinciden en que el proceso de secuencia dentro de la empresa es de mucha tensión sea porque no se cuenta con la preparación ya que no se la planifico o porque el fundador tiene varios hijos y la decisión para elegir al sucesor es más complicada cuando existe competencia entre ellos, lo es mucho más cuando existe familia involucrada en el negocio pues estos muchas veces se toman atribuciones que están ligadas al paternalismo con el que se dirige a la empresa. Las empresas familiares actualmente necesitan de líderes que les permitan afrontar a las tres influencias que determinan el futuro del negocio como son: entorno global, competitivo y los propios como son propiedad, empresa y familia. Por lo que los hombres y las mujeres utilizan estilos de liderazgos diferentes las mujeres ejercen más el democrático mientras que los hombres el autocrático el cual está ligado al control y el mando que quieren ejercer dentro de la empresa que manejan.

Esto quiere decir que el paternalismo empresarial ha sido mezclado con tradicionalismo; con lugares en los que se han dado contextos de firmeza noble y esclavistas; con economías arrendadoras; con prácticas de reciprocidad entre empresarios y trabajadores; o con desregulación laboral o debilidad de la regulación (caso de países de Latinoamérica).

(Briones, 2018) La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador **SUMILLA:** El empresario creador

impulsa el proceso de la destrucción creativa; sus motivaciones son las posiciones de monopolio (a corto plazo) basadas en la innovación, las que le proporcionan al empresario ganancias a través de las mejoras innovativas. La creación de algo nuevo en la gestión empresarial está relacionada con lo novedoso en los productos, mercados, modelos, procedimientos, procesos, vías de distribución, frases publicitarias, entre otras, en el ámbito empresarial, que se diferencia notablemente del estado anterior; la innovación debe ser perceptible pues una innovación es válida para quien la percibe, de ahí que la generación de una idea no es suficiente, su uso o venta es lo que diferencia una innovación de una invención.

El paternalismo consiste en un estilo de liderazgo en el cual un líder, generalmente un hombre, usa su poder para controlar, proteger, castigar y recompensar a cambio de la obediencia y la lealtad de sus seguidores, subordinados o empleados, según sea el caso. Este tipo de vínculos puede tener lugar en diferentes ámbitos, tales como la política, el mundo empresarial, el sistema educativo o el área de la asistencia médica.

(Santamaria Freire & Pico, 2015) Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa -Ambato **SUMILLA:** El proceso de sucesión es un protocolo que todas las empresas familiares deben seguir si lo que se desea es continuar con el negocio familiar, resulta complejo poder dar con exactitud el número de empresas, pero según los estudios y varias fuentes bibliográficas indican que las EF suelen quebrar por motivos financieros, poca visión estratégica falta de adaptación a los cambios tecnológicos pero sin duda el más importante es que la de no existir un proceso de sucesión es muy poca la esperanza de vida de este tipo de empresas.

(Galdo, 2017) Paternalismo Empresarial y Desarrollismo **SUMILLA:** El paternalismo está basado en la confianza mutua y la reciprocidad dentro del seno de la empresa familiar. De algún modo, el gerente ofrece protección y armonía a cambio de confianza y lealtad por parte de sus empleados (ya sean de la familia o no). Como resultado, se anteponen los resultados de la empresa a los intereses individuales, con lo que es posible que se genere un sentimiento de equipo óptimo.

Este estilo de dirección empresarial puede suponer una falta de profesionalidad, tanto en las relaciones entre los colaboradores como en los procesos dentro de la empresa. No suele existir sistema alguno para evaluar a los profesionales bajo parámetros objetivos, la gestión no es sistemática y no suelen existir planes de formación o de planificación del equipo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 ¿Qué es el Paternalismo?

A lo largo del siglo pasado, el término “paternalismo” ha tenido una considerable difusión tanto en el lenguaje ordinario como en el lenguaje propio de las ciencias sociales y de la filosofía práctica. El carácter metafórico de la idea de paternalismo, que es el que se limita a recoger la definición de la Real Academia Española, le proporciona una gran capacidad para encontrar nuevos usos y cargarse de diferentes significaciones, pero manteniendo una analogía con las relaciones paterno-filiales. Aplicado a las relaciones entre el Estado y sus ciudadanos, (Norberto & Matteucci, 2017) definen al paternalismo como “una política social, tendiente al bienestar de los ciudadanos y del pueblo, que excluye la directa participación de estos: es una política autoritaria y al mismo tiempo benévola, una actividad asistencial para el pueblo, ejercida desde arriba, con métodos puramente administrativos”.

Todo eso sin olvidar que también en el campo de los negocios adquiere protagonismo el llamado paternalismo. En este caso, se habla de paternalismo empresarial, un sistema de gestión con mucho bagaje que se basa fundamentalmente en que el jefe o dueño asume el papel de padre, es el que se encarga de otorgar, aconsejar, reprende. Por su parte, el trabajador es el que se convierte en hijo y, por tanto, en alguien obediente, que sigue los consejos de su progenitor y que intenta cumplir con todo lo que le dice.

El paternalismo sigue siendo cuestionado por muchos sectores en el campo empresarial y muchas veces por la población en general cuando están dirigidas a personas adultas. En casi todas las objeciones se ha sostenido que este tipo de medidas interfiere injustificadamente sobre la libertad y/o la autonomía de las personas tomadoras de decisiones, es decir, sobre las restricciones

a la hora de la delegación de funciones para realizar una acción u omisión específica simplemente un plan de vida para la organización (Cornejo Amoretti, 2018).

Lamentablemente la esencia de la paternidad y del paternalismo muchas veces encuentra su lado oscuro. Para ambos casos la deformación se consigue con la sobreprotección y el engreimiento; con la falta de exigencia, la exaltación y mal uso de los derechos ganados, la pérdida de la excelencia por el conformismo y la devaluación de la meritocracia lo que genera mediocridad. El paternalismo, por lo tanto, podría ser un gran activo para la empresa familiar si se cultiva en sentido apropiado y se fortalece con la exigencia y la búsqueda de la excelencia de cada persona de la organización (Valda, 2019).

El principal reto que enfrenta la empresa familiar es la continuidad con el liderazgo y habilidad que garanticen el traspaso generacional, según (Sanchez Famoso, 2017) las empresas familiares presentan tres ideologías : el espíritu emprendedor , la estrategia gerencial y el paternalismo, este último significa actuar como padre por el bien de la otra persona desde ese punto de vista el paternalismo dentro de la empresa familiar está inmerso desde que cada miembro tiene el sentido de pertenencia dentro de la organización así como la lealtad y compromiso creando con esto vínculos estrechos entre los lideres paternalistas y el personal que labora dentro de la EF.

Un modo de ejercer el poder por medio del que quien lo ejerce retira la libertad y la responsabilidad del otro argumentando el bienestar de este último, según (Mora, 2010) es la conducta de los padres que toman todas las decisiones que corresponderían a sus hijos creyendo que así se les protege y cuida, por lo tanto, puede ser definido como la sustitución sistemática de decisiones de personas adultas por parte de otros adultos.

2.2.2 ¿Qué es el Paternalismo en la Administración?

(DELSOL, 2019) nos dice que el Paternalismo está basado en la confianza mutua y la reciprocidad dentro del seno de la empresa familiar. De algún modo, el gerente ofrece protección y armonía a cambio de confianza y lealtad por parte de sus empleados (ya sean de la familia o no). Como resultado, se antepone los resultados de la empresa a los intereses individuales, con lo que es posible que se genere un sentimiento de equipo óptimo.

Este estilo de dirección empresarial puede suponer una falta de profesionalidad, tanto en las relaciones entre los colaboradores como en los procesos dentro de la empresa. No suele existir sistema alguno para evaluar a los profesionales bajo parámetros objetivos, la gestión no es sistemática y no suelen existir planes de formación o de planificación del equipo.

De entre todos los tipos de liderazgo que se pueden encontrar dentro de las empresas, el paternalista es uno de los que más destacan. Se define porque el jefe actúa como si fuera un padre para todos sus empleados, ofreciéndoles confianza.

Su objetivo principal es que, por medio de esta confianza, se puedan alcanzar las metas y objetivos de una forma más rápida, haciendo que los trabajadores realicen mejor su función y manteniéndolos motivados e incentivados con recompensas cuando logran sus objetivos.

El líder paternalista ofrece consejos a todos sus empleados para que realicen su labor de forma adecuada, haciéndoles ver que no cumplir con sus obligaciones conlleva malas repercusiones para ellos y para la empresa. Aquellos que sí cumplen con lo que está establecido, obtendrán recompensas que demuestren lo contento que está con ellos.

Lo que nos cita este autor es que el liderazgo paternalista no consiste en que los colaboradores hagan lo que se les dice como sería el caso del estilo autoritario, sino que asuman las directrices del superior porque él conoce qué es lo mejor para ellos debido a su experiencia y su capacidad

para tomar mejores decisiones. “La figura de autoridad sabe qué es lo mejor para la organización y confían en que su líder siempre tendrá en mente los mejores intereses de los empleados”

2.2.3 La sucesión como elemento clave con respecto a la Administración.

En las empresas familiares suele existir una sucesión de padres a hijos, lo que a menudo hace que se confunda el estilo de relaciones y de comportamientos. El gerente suele tratar a sus empleados como hijos (siéndolos o no). Este trato, que puede ser condescendiente, convierte a los colaboradores en miembros de la familia, con todo lo que esto conlleva.

Cuando los hijos asumen el control de la empresa familiar, sin disponer de la preparación ni la implicación adecuada, la organización se ve abocada al fracaso una vez el patriarca se jubila. También suele suceder que esta jubilación no se hace nunca del todo efectiva, con lo que el patriarca sigue asumiendo el control de la organización, sin facilitar el liderazgo real en la persona que lo haya sucedido (Peralta Maniviesa, 2022).

Las empresas familiares son el tipo de organizaciones más frecuente en la mayoría de las Economías, además de ser las que más empleo privado y mayor proporción del PIB generan. Su relevancia económica, junto a la complejidad que añade a la organización el hecho de estar controladas por un grupo familiar, motiva el interés de su estudio, máxime por las particulares dificultades que sufren para su continuidad en los momentos de sucesión o transición generacional. La sucesión es un proceso complejo que frecuentemente condiciona la continuidad de la empresa. En este proceso, uno de los momentos decisivos es el retiro del líder. No se debe plantear como un momento puntual, sino que debe irse desarrollando en el marco de un proceso planificado. Un problema habitual es que el líder desee seguir siendo quien controle la empresa y no quiera verse apartado de ella, por lo que puede retrasar el proceso de sucesión de forma innecesaria. También

es frecuente que los sucesores no asuman el control, bien por el peso de los logros de sus antecesores, o bien porque no se sientan suficientemente preparados. Todas estas dificultades han de ser previstas, de forma que la empresa sepa cómo actuar de forma eficaz ante cada situación

2.2.4 Acciones contra el paternalismo

A continuación, se detallan una serie de medidas que pueden servir como referencia para huir del paternalismo en el manejo de las empresas familiares (Peralta Maniviesa, 2022):

- Basar el modelo de sucesión en la meritocracia y no en los lazos familiares.
- El sucesor debe basar su liderazgo en la confianza, respeto y autoridad, siempre con criterios de profesionalidad (rechazando estilos relacionales cercanos a los lazos familiares).
- Asegurar un estilo de gestión transparente y participativo.
- Implantar un sistema de gestión basado en el reconocimiento real y objetivo del rendimiento del trabajador.
- Desarrollar planes de carrera ajustados a las necesidades del colaborador, dentro de planes de formación integrales para toda la organización.

En definitiva, en el manejo de las empresas familiares pueden existir ciertas ventajas en un estilo de mando paternalista. Sin embargo, en la mayoría de los casos, necesitan un obstáculo para que la organización sea competitiva en un entorno exigente y profesionalizado.

2.2.5 El Paternalismo en las Empresas Familiares.

El paternalismo es lo que diferencia a las EF del resto y así (Valeriano, Maseda, & Erezuma, 2017) sugieren que: El paternalismo, tal como aparece en un entorno empresarial, se presenta como una estructura de clan donde la jerarquía está estructurada por la antigüedad y los lazos de parentesco. El sentido de la vida empresarial es un lugar seguro domicilio para la familia. En este contexto, la vida cotidiana se vuelve tan importante como el mantenimiento tradiciones y construyendo un futuro para las generaciones venideras. Las competencias necesarias para este esfuerzo están profundamente arraigadas en las historias personales de los miembros de la familia y de otros confidentes dentro la firma. Mantener el negocio dentro de la familia es el objetivo dominante dentro de la familia.

Así como se demuestra dedicación por cada individuo, este estilo de liderazgo podría generar dependencia en personas con actitud débil y bajo nivel de iniciativa en sus decisiones, repercutiendo en su vida cotidiana cuando el líder no esté.

Por lo mismo, se debe resguardar muy bien que, así como se lidera, también se generen instancias para entregar el liderazgo y que las personas se sometan a experiencias donde sean ellos los protagonistas de sus decisiones y acciones con los demás.

El liderazgo paternalista se ve con mayor predominancia en la infancia y hasta los primeros años de experiencia laboral. Época donde los empleados absorben con más atención las actitudes de sus jefes y compañeros. Esta podría ser una razón por la que el primer jefe influye mucho en la conducta de los trabajadores.

Lo que nos dice este autor es que las empresas familiares logran permanecer a través del tiempo gracias a valores como su misión, visión, comunicación, filosofía y la tradición familiar. Posee

grandes ventajas competitivas como la organización interna, algo que las demás empresas muchas veces carecen.

2.2.6 El Paternalismo como factor de fracaso de las Pymes.

A continuación, mostraremos tres de los principales problemas y las causas frecuentes que explican su aparición, tales como:

PROBLEMAS	CAUSAS PROBABLES
Disgusto entre padres e hijos.	<p>El padre se entromete demasiado.</p> <p>El padre rompe las reglas.</p> <p>El hijo no es escuchado al nivel que lo desea</p> <p>El padre “impone” más que delega.</p> <p>El padre no acepta abiertamente las indicaciones el padre o viceversa</p> <p>El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.</p> <p>El fundador retirado sigue “inmuscuyéndose” en su función anterior.</p> <p>Se “obliga” a los hijos a trabajar en la empresa familiar.</p> <p>El hijo descalifica a su padre por su edad o porno dar entrada a conocimientos frescos.</p>
"Choques" entre hermanos.	<p>Los pioneros ponen en competencia a los hermanos</p> <p>Existen preferencias por uno u otro hijo y estas son trasladadas a la empresa.</p> <p>La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos.</p> <p>No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.</p>
Sucesión inadecuada o inexistente.	<p>Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.</p> <p>No se prepara a los potenciales sucesores.</p> <p>No se planea el proceso de sucesión.</p> <p>No hay protocolo familiar.</p> <p>El pionero se amarra el poder.</p> <p>Los posibles sucesores temen tomar las riendas.</p> <p>No se plantean un mando único, sino que se divide el poder.</p> <p>Los sucesores no tuvieron experiencia externa o “no hicieron carrera” dentro de la empresa.</p> <p>Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.</p>

Fuente: Retos III (5):(2013).

© 2013, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Uno de los principales problemas que se detallan en la tabla es el disgusto entre padres e hijos el cual trae consecuencias que puede repercutir en la empresa entre las que tenemos es el padre se

entromete demasiado, rompe las reglas, el hijo no es escuchado al nivel que lo desea, impone delegaciones el padre, desconfía de la capacidad de su sucesor y eso ocasiona que lo inmiscuye de su función anterior, entre otros; así mismo también tenemos como problema el choque entre hermanos, lo que ocasiona que haya una diferencia entre ambos ya sea por preferencia de los padres o porque sus esposas se entrometan; como último y no menos importante tenemos las sucesión inadecuada o inexistente, por lo que los sucesores no tienen la capacidad de asumir aun el cargo y se dividen el poder o porque no pueden tomar el liderazgo de la empresa aun.

2.2.7 Los principales pilares de la empresa familiar son:

- La formación del empresario, que permite a la familia gestionar la empresa, para lo cual los sistemas de información, la formación, representación y administración, generan resultados adecuados para la administración de la empresa.
- La estrategia que se visualiza en la empresa es por medio de la intervención en las diversas áreas de la empresa, de lo cual se desprende que la preocupación de la búsqueda de información está presente principalmente en las ventas, producción y control financiero de la misma.
- Los planes de la empresa a mediano plazo están limitados por el uso de los recursos que hace la familia para cubrir sus necesidades propias y el restante para reinversión en dichos planes de trabajo. Esto indica que el principal objetivo de la empresa familiar es el mantenimiento de la empresa y posteriormente de la misma empresa.
- La autoridad y liderazgo de la empresa está relacionada a las actividades del fundador de la empresa. El apoyo del fundador de la empresa quien genera direccionamiento, y

orientación a quienes la van a dirigir (hijos), en este aspecto es importante que no se utilicen administración rígida e inflexible que impidan la comunicación y la confianza.

2.2.8 ¿Qué ventajas tiene el liderazgo paternalista?

(DELSOL, 2019) Las ventajas principales que supone tener un liderazgo paternalista en las empresas son las siguientes:

- El líder está continuamente pendiente de sus trabajadores, preocupándose por ellos
- Se fomenta la motivación de las personas por medio de recompensas si se cumplen los objetivos establecidos
- Lo único que tiene que preocupar a los trabajadores es realizar correctamente su trabajo
- Como se tienen menos responsabilidades, los trabajadores se sienten a su vez más protegidos y queridos en el ambiente de trabajo

2.2.9 ¿Qué desventajas tiene el liderazgo paternalista?

(DELSOL, 2019) Al igual que el liderazgo paternalista tiene una serie de ventajas en la empresa, también tiene desventajas que son necesarias tener en cuenta. Son las siguientes:

- Es el propio líder quien piensa que los trabajadores no disponen de un criterio propio
- La única función de los trabajadores es la de obedecer y cumplir con sus obligaciones
- Si el líder cree que algo está bien, aunque no sea así, si se cumple también se premiará a aquellas personas que lo han hecho
- En caso de que el líder desaparezca, los empleados no tienen ninguna clase de obligación ni saben qué hacer

- La integridad del grupo y sus componentes no pueden madurar
- Con el paso de los años, los trabajadores que acumulan una gran cantidad de experiencia empiezan a perder la motivación

Las empresas familiares como toda organización enfrentan problemas, conflictos y crisis. Además, que continuamente se enfrentan al problema de abordar su continuidad a través de otras figuras existentes dentro de la familia, los cuales muchas veces por continuar con proyectos personales, no quieren tomar las riendas de la empresa familiar. Sin embargo, es una buena idea intentar crear una empresa familiar, tanto para desarrollo personal de los miembros como para el desarrollo de la economía a nivel comunitario.

2.2.10 Cuatro causas de conflicto en una empresa familiar

Como en cualquier organización, en las empresas familiares los conflictos están a la orden del día. Y aunque muchos asumen formas destructivas, tal y como explican en el artículo “El conflicto en las empresas familiares: Naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución” de Lupa Empresarial, otros ayudan al fortalecimiento organizacional y a su crecimiento. Por tanto, los miembros de la empresa deben asumir el conflicto como una oportunidad de cambio.

En cualquier caso, el principal foco de tensiones es la interrelación entre el sistema familiar y el sistema empresarial, pudiendo provocar conflictos relacionados con el dinero, el poder, el estatus, el trabajo.

2.2.10.1 Causas del posible conflicto en una empresa familiar

Las causas de conflicto en una empresa familiar son numerosas, pero hoy queremos hablar de cuatro de las más habituales.

Ausencia de un objetivo común

Una de las principales causas de conflicto en una empresa familiar es la falta de un objetivo común, ya que esto provoca que cada integrante de la familia tenga su propia meta, pudiéndose rebelar contra todas las decisiones que tomen los demás si éstas no le ayudan a conseguir su objetivo. Por tanto, es esencial definir una visión y consensuarla con todos los miembros.

Así, las necesidades personales pasan a un segundo plano. Dicho de otra manera, de esta forma el “yo” deja paso al “nosotros”.

Falta de definición de roles

Otra causa de conflicto bastante común es la falta de definición de roles entre empresa y familia. En este sentido, es importante tener en cuenta que en las empresas familiares existen dos sistemas de organización que generalmente se solapan: la familia, que está basada en lazos afectivos; y la empresa, que se basa en los roles jerárquicos.

El problema es que, aunque se trata de dos sistemas diferentes, sus ocupantes son los mismos. Para evitar este conflicto, es importante dejar claros los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes.

Sucesión

Uno de los momentos más conflictivos en la trayectoria de una empresa familiar suele ser la sucesión. Por eso, es esencial planificar este proceso mucho antes de que el propietario decida retirarse (entre 3 y 5 años antes). Sin embargo, en muchas empresas familiares no se prepara la sucesión porque el mismo fundador se niega a aceptar el paso del tiempo, porque desconfía de los posibles sucesores o porque no quiere perder el estatus y el poder.

Recurrir a consultores en recursos humanos puede ser útil para abordar este proceso, ya que estos profesionales se encargan de analizar y evaluar las capacidades y aptitudes de los candidatos a la sucesión y de establecer un protocolo para gestionar el cambio.

Comunicación deficiente

Por último, queremos hablar de la falta de comunicación entre los integrantes, algo que también puede causar muchos conflictos en una empresa familiar. Cuando hablamos de falta de comunicación o de comunicación deficiente nos referimos a la ausencia de la escucha activa, al uso inadecuado de los métodos de comunicación (se abusa de la comunicación verbal en detrimento de la escrita) y a la ausencia de un diálogo franco y abierto.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Presentación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los propietarios de las empresas familiares de la ciudad de Manta.

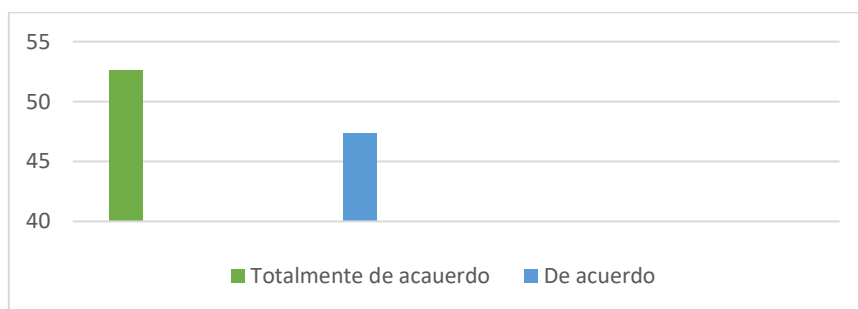
- **Diagnóstico del Disgusto entre padres e hijos**

Pregunta 1: Considera usted, que sus padres se entrometen o se entrometieron demasiado en la toma de decisiones de la empresa.

Tabla 1. El padre se entromete demasiado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	200	52,63	52,63	52,63
	De Acuerdo	180	47,37	47,37	100,00
	Total	380	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 1: Datos que especifican que los padres se entrometen demasiado.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 1 y la gráfica 1, se puede evidenciar que de las 380 empresas encuestadas el 52,63% está totalmente de acuerdo y el 47,37% está de acuerdo en que sus padres si se entrometen en la toma de decisiones de las empresas, generándoles que no puedan liderar la

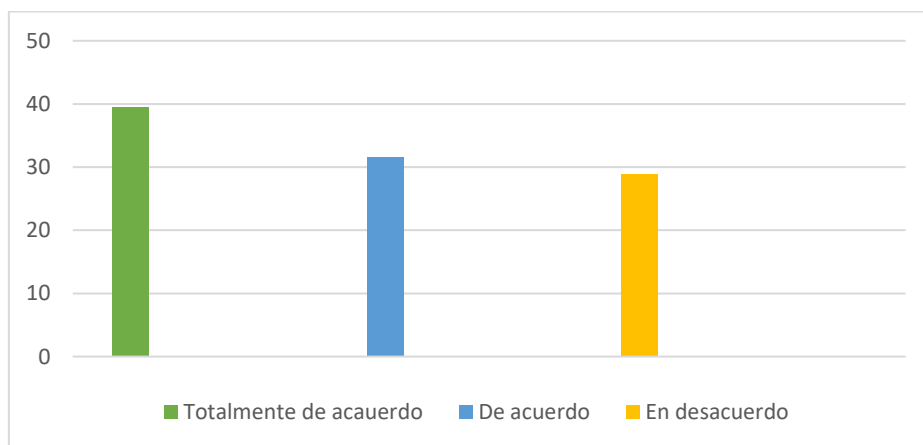
compañía ni aplicar sus conocimientos esto se da porque los padres no confían totalmente en las capacidades de los mismos.

Pregunta 02: Considera usted, que sus padres rompen o rompieron las reglas en la toma de decisiones en la administración de la empresa.

Tabla 2. El padre rompe las reglas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de Acuerdo	150	39,47	39,47	39,47
De Acuerdo	120	31,58	31,58	71,05
En Desacuerdo	110	28,95	28,95	100,00
Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 2: Datos que especifican que los padres rompen las reglas.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 2 y la gráfica 2, se evidencia que de las 380 empresas encuestadas el 39,47% está totalmente de acuerdo, con un 31,58% está de acuerdo y el 28,95% está totalmente en desacuerdo con respecto en que muchas veces suele pasar esto en sus empresas que los padres

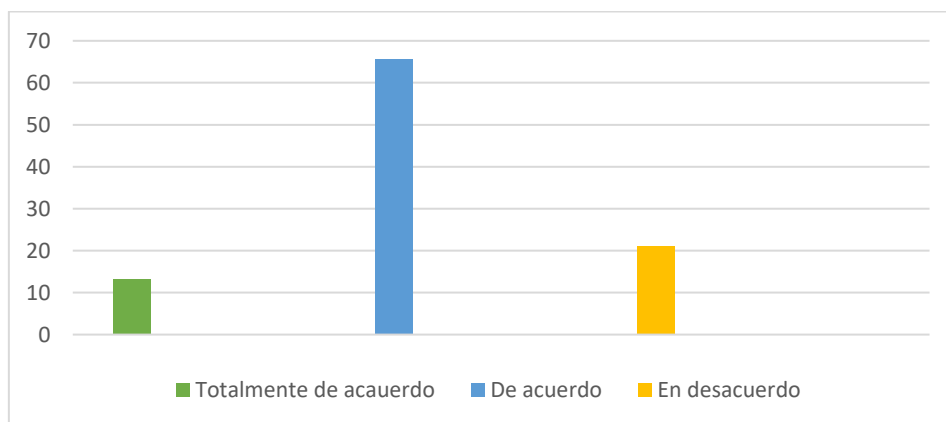
no hacen las cosas como esta estipulado en sus reglas, sino que a su manera y así rompen las reglas generando así un problema en su empresa.

Pregunta 03: Considera usted, que como hijo no fue o no es escuchado por sus padres al nivel que lo desea en la toma de decisiones de la empresa.

Tabla 3. El hijo no es escuchado al nivel que lo desea.

Válido	Totalmente de Acuerdo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente de Acuerdo	50	13,16	13,16	13,16
	De Acuerdo	250	65,79	65,79	78,95
	En Desacuerdo	80	21,05	21,05	100,00
	Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 3: Datos que especifican que los hijos no son escuchados al nivel que lo desea.

Interpretación

Con respecto a la tabla 3 y la gráfica 3, se evidencia que, de las 380 empresas encuestadas, el 13,16% está totalmente de acuerdo, con un 65,79% está de acuerdo con respecto al tema y un 21,05% está en desacuerdo, en que muchas veces los padres no escuchan a los hijos de la manera

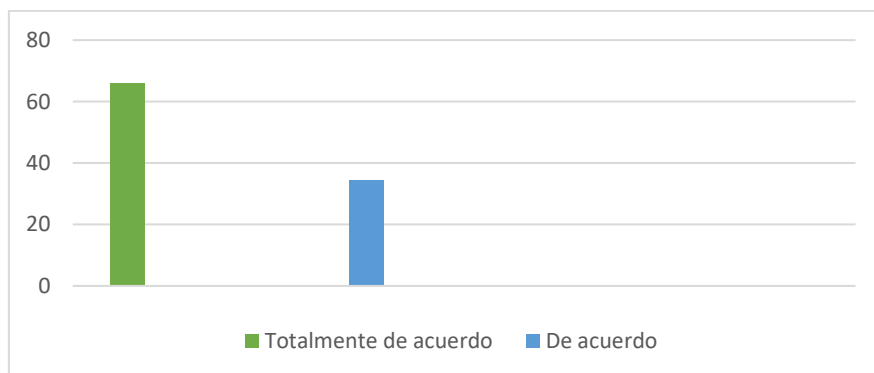
en que ellos lo desean y no les permiten que adquieran ni que aporten sus conocimientos en el manejo administrativo de la empresa.

Pregunta 04: Considera usted, que sus padres imponen o le impusieron más que el que delega en la empresa.

Tabla 4. El padre “impone” más que delega.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de Acuerdo	250	65,79	65,79	65,79
De Acuerdo	130	34,21	34,21	100,00
Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 4: Datos que especifican que el padre impone más que el que delega.

Interpretación

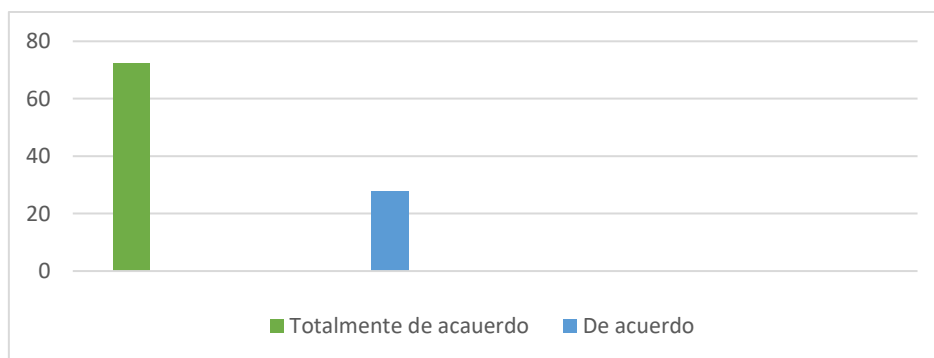
De acuerdo con la tabla 4 y la gráfica 4, se evidencia que, de las 380 empresas encuestadas, el 65,79% está totalmente de acuerdo y con un 34,21% está de acuerdo en que los padres le imponen tomar decisiones dentro de la empresa generando así que ellos mismos pierdan el respeto y liderazgo dentro de la misma.

Pregunta 05: Cree usted, que sus padres no acepten o no aceptaron abiertamente las indicaciones en la toma de decisiones de la empresa.

Tabla 5. El padre no acepta abiertamente las indicaciones o viceversa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de Acuerdo	275	72,37	72,37	72,37
De Acuerdo	105	27,63	27,63	100,00
Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 5: Datos que especifican que el padre no acepta abiertamente las indicaciones o viceversa.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 5 y la gráfica 5, se evidencia que de las 380 empresas encuestadas el 72,37% están totalmente de acuerdo y con el 27,63% está de acuerdo con respecto a que los padres no aceptan indicaciones sobre la toma de decisiones y la administración de la empresa o viceversa, generando que se evidencie que no existe comunicación ni tampoco un buen manejo en el liderazgo de la compañía.

Pregunta 06: Cree usted, que sus padres en algún momento manifestaron abiertamente desconfianza de su parte en la capacidad de manejar las riendas de la empresa.

Tabla 6. El padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	290	76,32	76,32	76,32
	De Acuerdo	90	23,68	23,68	100,00
	Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 6: Datos que especifican que el padre manifiesta abiertamente su desconfianza en la capacidad del hijo.

Interpretación

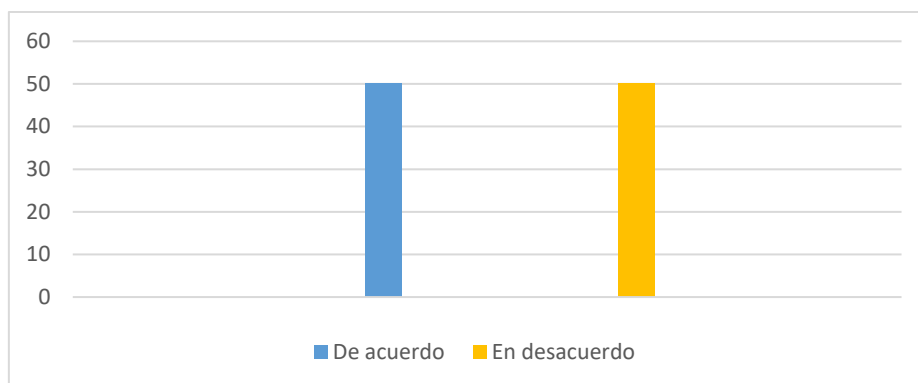
De acuerdo con la tabla 6 y la gráfica 6 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas el 76,32% está totalmente de acuerdo y el 23,68% está de acuerdo con que los padres manifiestan desconfianza de la capacidad de sus hijos dentro de la administración de la empresa, logrando que se genere un ambiente laboral fastidioso y no apto para poder llevar la empresa al éxito.

Pregunta 07: En algún momento su padre siguió o sigue inmiscuyéndose en su función anterior dentro de la empresa.

Tabla 7. El fundador retirado sigue “inmiscuyéndose” en su función anterior.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De Acuerdo	190	50,00	50,00	50,00
	En Desacuerdo	190	50,00	50,00	100,00
	Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 7: Datos que especifican que el fundador retirado sigue inmiscuyéndose en su función anterior.

Interpretación

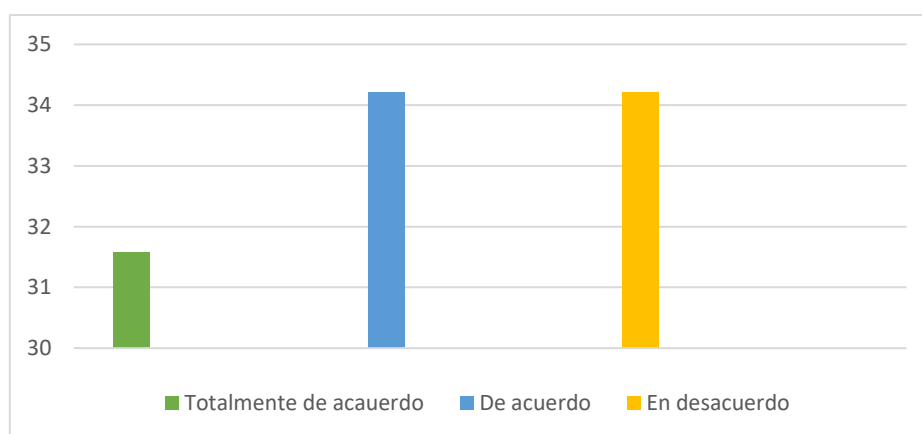
De acuerdo con la tabla 7 y la gráfica 7 se puede evidenciar que de las 380 empresas encuestadas el 50% está de acuerdo y el otro 50% está en desacuerdo con que los padres fundadores siguen tomando decisiones, aunque ya no estén como jefe y inmiscuyen una función que ya no les corresponde y obstaculiza que se siga administrando la compañía como se ha estado manejando.

Pregunta 08: Su padre en algún momento le obligó a trabajar en la empresa familiar.

Tabla 8. Se “obliga” a los hijos a trabajar en la empresa familiar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	120	31,58	31,58	31,58
	De Acuerdo	130	34,21	34,21	65,79
	En Desacuerdo	130	34,21	34,21	100,00
	Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 8: Datos que especifican que se obliga a los hijos a trabajar en la empresa familiar.

Interpretación

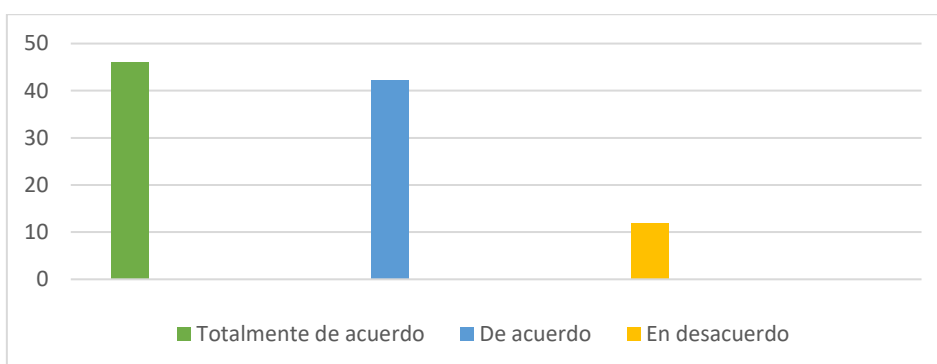
De acuerdo con la tabla 8 y la gráfica 8 se puede evidenciar que de las 380 empresas encuestadas el 31,58% están totalmente de acuerdo en que sus padres los han obligado a trabajar en la empresa familiar y con el 34,21% está de acuerdo en que han sido obligados y el otro 34,21% restante está en desacuerdo por lo tanto no han sido obligados a trabajar en las empresas familiares, esto quiere decir que si han existido hijos obligados a trabajar en los negocios familiares.

Pregunta 09: Considera usted, que ha descalificado a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos dentro de la empresa.

Tabla 9. El hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	175	46,05	46,05	46,05
	De Acuerdo	160	42,11	42,11	88,16
	En Desacuerdo	45	11,84	11,84	100,00
	Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 9: Datos que especifican que el hijo descalifica a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 9 y la gráfica 9 se puede evidenciar que de las 380 empresas encuestadas con un 46,05% está totalmente de acuerdo en que descalifican a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos dentro de la empresa así mismo con un 42,11% está de acuerdo y el 11,84% en desacuerdo, por lo tanto, si ha existido un maltrato y discriminación a los fundadores de estas empresas por que ya no aportan conocimientos frescos para la toma de decisiones.

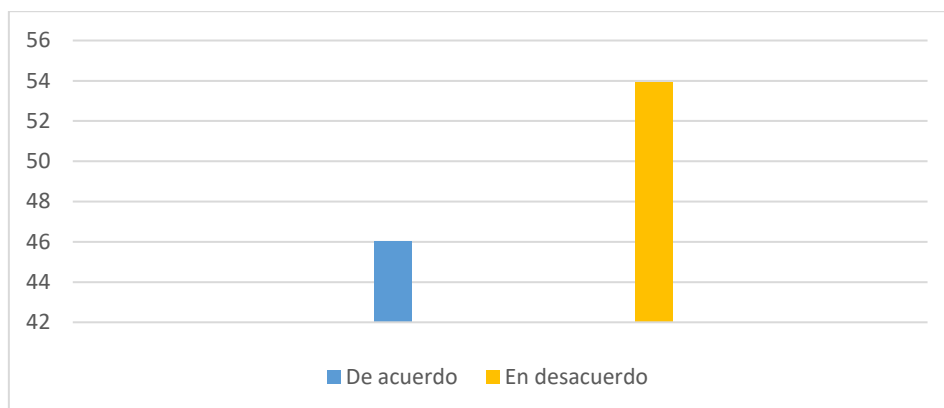
- **Diagnóstico de “Choques” entre hermanos**

Pregunta 10: En la empresa que usted dirige sus padres en algún momento lo pusieron a competir con sus hermanos para obtener el cargo de ahora.

Tabla 10. Los pioneros ponen en competencia a los hermanos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De Acuerdo	175	46,05	46,05	46,05
En Desacuerdo	205	53,95	53,95	100,00
Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 10: Datos que especifican que sus padres ponen en competencia a los hermanos.

Interpretación

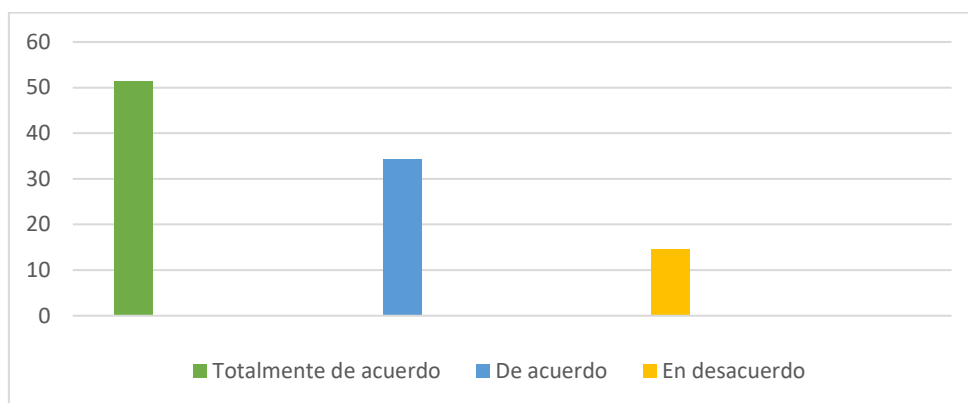
De acuerdo con la tabla 10 y la gráfica 10 de la dimensión choques entre hermanos de las 380 empresas encuestadas el 46.05% está de acuerdo en que existen choques entre sus hermanos dentro de la empresa para la dirección de esta y el otro 53,95% está en desacuerdo, por lo tanto genera que no existen demasiados choques por adquirir el puesto de líder dentro de estas empresas.

Pregunta 11: Considera usted, que sus padres tuvieran preferencias por uno u otro hijo y que estos sean trasladados directamente a la empresa.

Tabla 11. Existen preferencias por uno u otro hijo y estas son trasladadas a la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de Acuerdo	195	51,32	51,32	51,32
De Acuerdo	130	34,21	34,21	85,53
En Desacuerdo	55	14,47	14,47	100,00
Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 11: Datos que especifican que existen preferencias por uno u otro hijo y estas son trasladadas a la empresa.

Interpretación

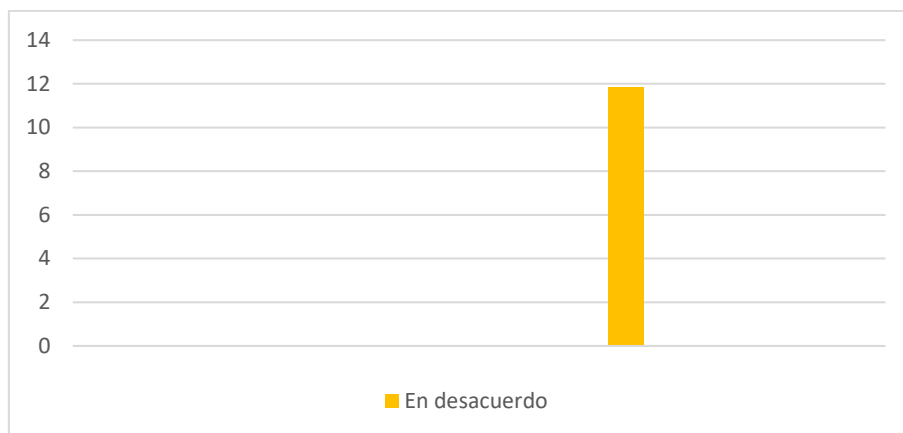
De acuerdo con la tabla 11 y la gráfica 11 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas con un 51,32% está totalmente de acuerdo en que, si existe preferencia entre uno u otro hijo por parte de sus padres y estos son trasladados a la empresa, con un 34,21% está de acuerdo con esta y el 14,47% está en desacuerdo con el tema, lo que genera de que si hay preferencias de los padres hacia los hijos al momento de ascenderlos a un cargo dentro de la compañía.

Pregunta 12: Considera usted, que se permitan intromisiones de los esposos/as originando malestares entre hermanos dentro de la empresa.

Tabla 12. La intromisión de esposos o esposas origina malestares entre hermanos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Desacuerdo	380	100,00	100,00	100,00
Total		380	100,00	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 12: Datos que especifican la intromisión de esposos o esposas originando malestares entre hermanos.

Interpretación

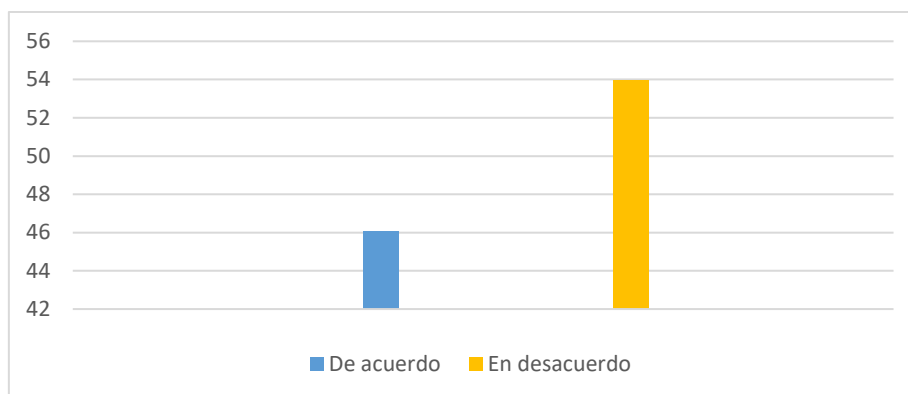
De acuerdo con la tabla 12 y la gráfica 12 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas el 100% está en desacuerdo en que existan intromisiones de sus esposos/as ya que esto les traería problemas dentro de la empresa.

Pregunta 13: Considera usted, que no se acepten subordinaciones de sus hermanos con respecto al otro dentro de la empresa.

Tabla 13. No se aceptan subordinaciones de uno con respecto al otro.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De Acuerdo	175	46,05	46,05	46,05
	En Desacuerdo	205	53,95	53,95	100,00
	Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 13: Datos que especifican que no se aceptan subordinaciones de uno con respecto del otro.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 13 y la gráfica 13 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas el 46,05% está de acuerdo en que no se acepten mandatos de parte de uno u otra persona dentro de la misma y el 53,95% está en desacuerdo con el tema por lo que no se aceptan subordinaciones de uno con respecto del otro dentro de la empresa, generando así que se de en qué no existe una jerarquía dentro de la misma.

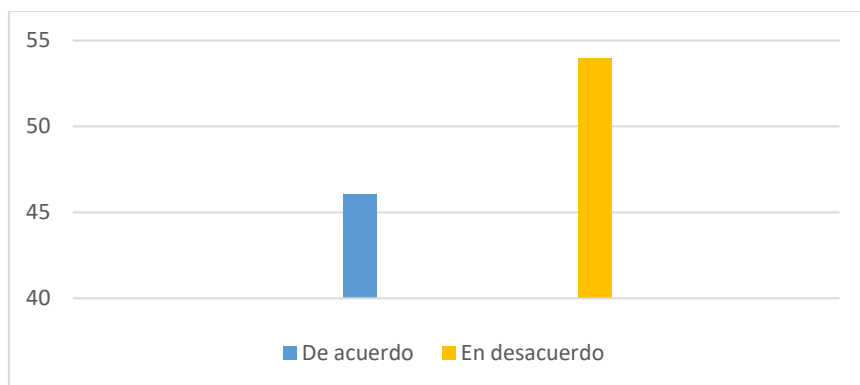
- **Diagnóstico de la Sucesión inadecuada o inexistente**

Pregunta 14: Dentro de la empresa que usted dirige cree que ha existido falta de objetividad en las evaluaciones dirigidas a hijos o familiares.

Tabla 14. Falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De Acuerdo	175	46,05	46,05	46,05
En Desacuerdo	205	53,95	53,95	100,00
Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 14: Datos que especifican la falta de objetividad en la evaluación a hijos o familiares dentro de la empresa.

Interpretación

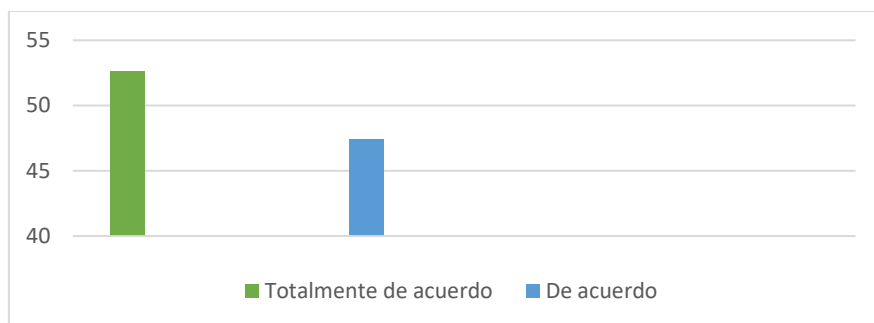
De acuerdo con la tabla 14 y la gráfica 14 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas el 46,05% está de acuerdo en la falta de objetividad en las evaluaciones con respecto a los hijos o familiares dentro de la empresa y el otro 53,95% en desacuerdo con la misma, en lo cual significa que no existe ninguna falta de objetividad en la toma de evaluaciones a los sucesores.

Pregunta 15: Cree usted, que no se ha preparado potencialmente a los sucesores para ascender al cargo a sustituir dentro de la empresa.

Tabla 15. No se prepara a los potenciales sucesores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	200	52,63	52,63	52,63
	De Acuerdo	180	47,37	47,37	100,00
	Total	380	100,00	100,00	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 15: Datos que especifican que no se prepara a los potenciales sucesores.

Interpretación

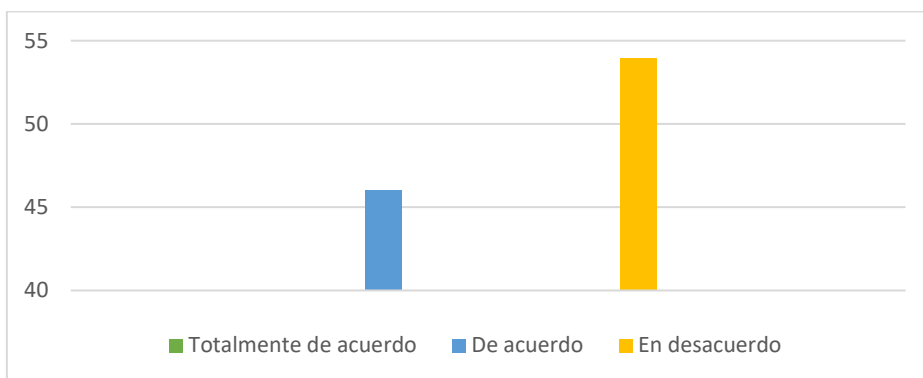
De acuerdo con la tabla 15 y la gráfica 15 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas el 52,63% está totalmente de acuerdo en que no se ha preparado potencialmente a los sucesores para ascender al cargo a sustituir dentro de la empresa y el 47,37% está de acuerdo con la misma, lo que significa que debería de existir un curso para poder evaluar a los sucesores o que ellos mismos se involucren con el tema de la administración de la misma.

Pregunta 16: Cree usted, que dentro de su empresa no se ha planteado el proceso de sucesión.

Tabla 16. No se planea el proceso de sucesión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De Acuerdo	175	46,05	46,05	46,05
En Desacuerdo	205	53,95	53,95	100,00
Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Grafica 16: Datos que especifican que no se planea el proceso de sucesión.

Interpretación

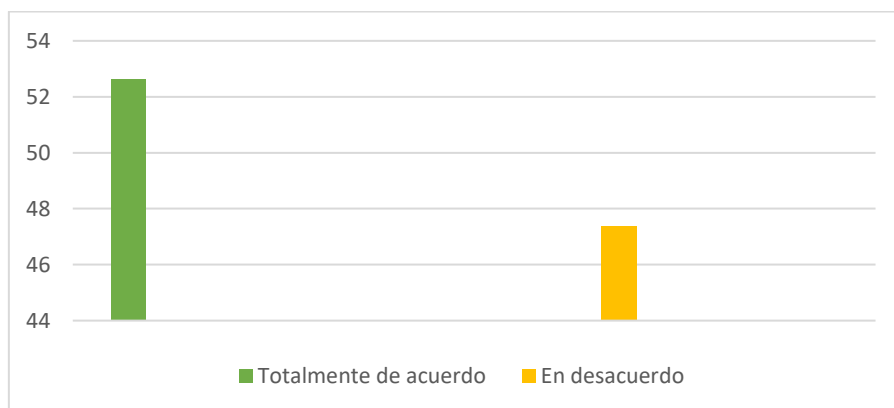
De acuerdo con la tabla 16 y grafica 16 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas el 46,05% está de acuerdo en que la empresa no tiene planteado un proceso de sucesión dentro de la misma y el 53,95% está en desacuerdo con lo mismo, partiendo así en que por esto los posibles sucesores no están aptos para el cargo a asumir por lo que no tienen idea de cómo comenzar a manejarla.

Pregunta 17: En la empresa que usted dirige nunca ha existido un protocolo familiar para el proceso de sucesión.

Tabla 17. No hay protocolo familiar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de Acuerdo	200	52,63	52,63	52,63
En Desacuerdo	180	47,37	47,37	100,00
Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Grafica 17: Datos que especifican que no hay un protocolo familiar.

Interpretación

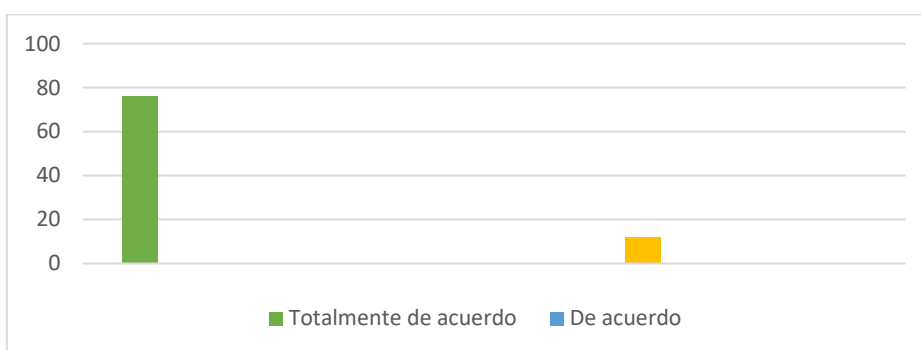
De acuerdo con la tabla 17 y grafica 17 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas el 52,63% está totalmente de acuerdo en que las empresas no tienen un protocolo familiar dentro de la misma y el 47,37% está en desacuerdo ya que plantean que no es necesario este, teniendo como dato final que, si se debe plantear y elaborar un protocolo familiar para cada empresa familiar, de este modo se podrá tener claro los puntos que deben seguir para las futuras sucesiones.

Pregunta 18: Considera usted, que el pionero es el que se amarra el poder de la empresa.

Tabla 18. El pionero se amarra el poder.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	290	76,32	76,32	76,32
	De Acuerdo	90	23,68	23,68	100,00
	Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 18: Datos que especifican que el pionero se amarra el poder.

Interpretación

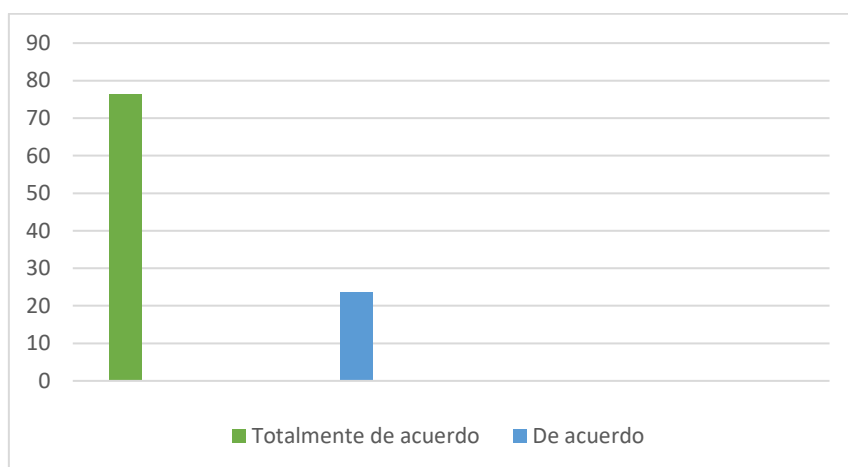
De acuerdo con la tabla 18 y la gráfica 18 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas con un 76,32% está totalmente de acuerdo que los de arriba se amarran el poder y no dejan que los sucesores tomen las decisiones de la empresa y el 23,68% está de acuerdo con lo mismo, ya que esto genera que se sienta el sucesor como que si lo estuvieran excluyendo como parte de la empresa.

Pregunta 19: Considera usted, que los posibles sucesores temen tomar las riendas de la empresa.

Tabla 19. Los posibles sucesores temen tomar las riendas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de Acuerdo	290	76,32	76,32	76,32
	De Acuerdo	90	23,68	23,68	100,00
	Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 19: Datos que especifican que los posibles sucesores temen tomar las riendas.

Interpretación

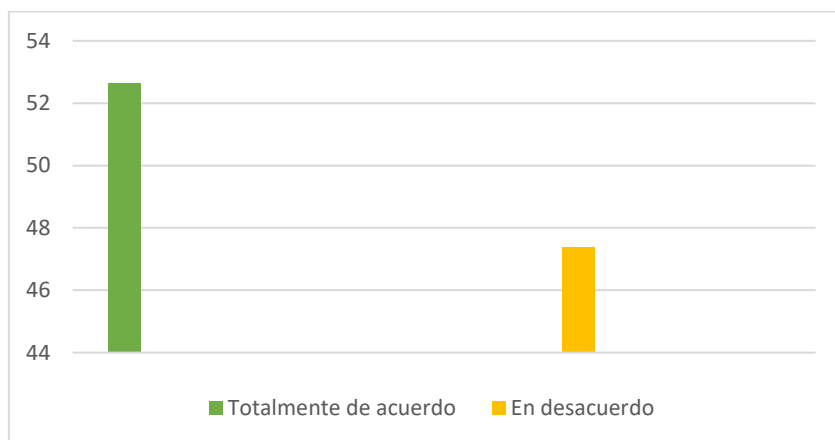
De acuerdo con la tabla 19 y la gráfica 19 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas con un 76,32% está totalmente de acuerdo en que los sucesores de ahora temen tomar las riendas y las responsabilidades de la empresa y el 23,68% también está de acuerdo en que a veces temen los sucesores dirigir por lo que con anterioridad lo ha venido opacando o excluyéndole en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Pregunta 20: Dentro de la empresa que usted dirige, en algún momento no ha existido un mando único, sino que se dividen el poder.

Tabla 20. No se plantean un mando único, sino que se divide el poder.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de Acuerdo	200	52,63	52,63	52,63
En Desacuerdo	180	47,37	47,37	100,00
Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 20: Datos que especifican que no se plantea un mando único, sino que se divide el poder.

Interpretación

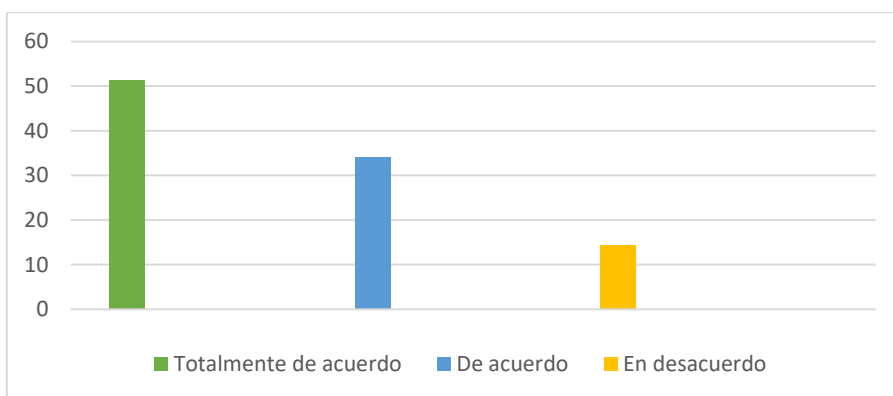
De acuerdo con la tabla 20 y la gráfica 20 se puede evidenciar que de las 380 empresas encuestadas el 52,63% está totalmente de acuerdo en que no existe un mando único dentro de la empresa, sino que se dividen las responsabilidades de esta y con un 47,37% está en desacuerdo por lo que dicen que no se pueden dividir el poder, esto se da porque como vimos en la pregunta anterior no están seguros de poder asumir las responsabilidades del cargo como nuevo sucesor.

Pregunta 21: Considera usted, que los sucesores no han tenido la suficiente experiencia externa o no hicieron carrera dentro de la empresa para obtener el cargo que ahora dirigen.

Tabla 21. Los sucesores no tuvieron experiencia externa o “no hicieron carrera” dentro de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de Acuerdo	195	51,32	51,32	51,32
De Acuerdo	130	34,21	34,21	85,53
En Desacuerdo	55	14,47	14,47	100,00
Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 21: Datos que especifican que los sucesores no tuvieron experiencia externa o no hicieron carrera dentro de la empresa.

Interpretación

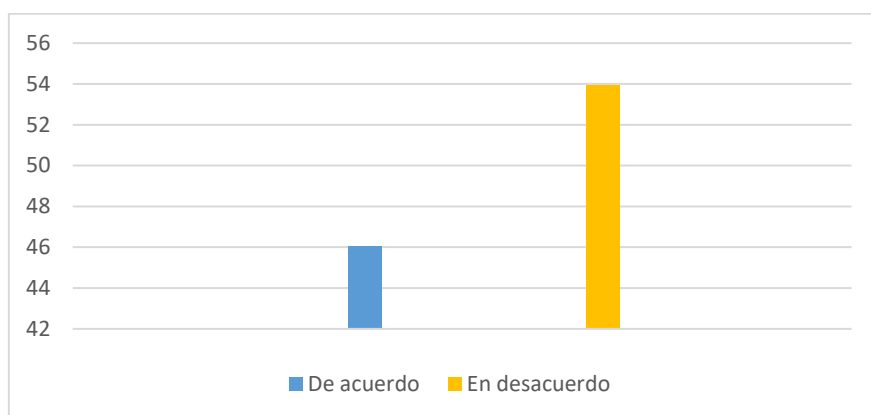
De acuerdo con la tabla 21 y la gráfica 21 se puede evidenciar que de las 380 empresas encuestadas los sucesores no tienen experiencia externa o no hicieron carrera dentro de la empresa, con un 51,32% totalmente de acuerdo en que no cuentan con sucesores con una larga experiencia dentro de la carrera, el 34,21% está de acuerdo y el 14,47% en desacuerdo, esto nos da a entender que los sucesores no están totalmente aptos ni capacitados para asumir este cargo.

Pregunta 22: En la empresa que usted dirige, algún sucesor no ha deseado recibir el mando de esta.

Tabla 22. Ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De Acuerdo	175	46,05	46,05	46,05
	En Desacuerdo	205	53,95	53,95	100,00
	Total	380	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta



Fuente: encuesta aplicada a los propietarios de las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta

Gráfica 22: Datos que especifican que ninguno desea suceder a quien está en la cúpula del poder.

Interpretación

De acuerdo con la tabla 22 y la gráfica 22 se evidencia que de las 380 empresas encuestadas el 46,05% está de acuerdo en que ninguno de los sucesores haya deseado tomar o recibir el mando de la empresa y el 53,95% esta en desacuerdo, esto quiere decir que no aceptan que los sucesores no quieran asumir el cargo, en si deberían de estar totalmente de acuerdo ya que si no lo toman es porque aun ellos no se sienten aptos de asumir el cargo aun.

3.2 Presentación de resultados

Una vez analizados, interpretados y discutidos los resultados en las tablas de frecuencia para cada una de las preguntas de los factores de fracasos de las empresas familiares de la Ciudad de Manta se procederá a presentar los resultados más relevantes:

- En lo que refiere al primer factor del paternalismo “Disgusto entre padres e hijos” las empresas encuestadas manifestaron con la mayor valoración que los padres se entrometen demasiado en la toma de decisiones, por lo que el sucesor debe tener la cualidad de entender el concepto de empresa familiar, así como entender que la familia depende de las ganancias o pérdidas que se generen en la empresa; y, la habilidad para procurar hacer crecer o minimizar las necesidades de las dos partes involucradas en la relación familia-empresa, sino existe esto se está generando desde el inicio las desigualdades empresariales que a su vez afectarían el entorno familiar y, como consecuencia final, el negocio familiar caminaría directo al fracaso.
- En lo que refiere al segundo factor del paternalismo “choques entre hermanos” las empresas encuestadas manifestaron con la mayor valoración que existen preferencias por uno u otro hijo y estas son trasladadas a la empresa, todos sabemos que es muy importante proteger a los hijos, pero es más importante permitirles desarrollarse dentro del negocio, asignándoles tareas diferentes a cada uno según sus competencias, tomando en consideración su falta de experiencia laboral, siempre y cuando se eviten posiciones privilegiadas o de alto rango que conllevaría a una subordinación de los demás miembros de la familia.
- En lo que se refiere al tercer factor del paternalismo “Sucesión inadecuada o inexistente” las empresas encuestadas manifestaron con la mayor valoración que no ha existido un

protocolo familiar para los posibles sucesores, la falta de protocolos familiares no solo afecta a la empresa familiar como sistema empresa, sino directamente a la familia como sistema, lo que económicamente desemboca en una serie de aspectos negativos que vulneran la situación económica de los dos sistemas. Además de esto los pioneros se amarran el poder, por lo que se resisten a dar paso a la sucesión por lo que cuando se le pregunta a un empresario familiar fundador de la empresa cuándo piensa jubilarse, el 40 % de los de más de 65 años dice que nunca. Hay una tendencia de los fundadores a mantenerse al frente más allá de un tiempo razonable. Eso acaba generando problemas con una generación venidera que está muy preparada y que quiere encontrar una salida profesional cierta. Es verdad que otras veces la culpa está en los herederos que, en ocasiones, no han conseguido demostrar que tienen las capacidades necesarias para heredar el negocio.

CONCLUSIONES

Una vez procesados y analizados los datos para convertirlo en información que fundamentan el marco teórico y evidencian la consecuencia de los objetivos se presentan las siguientes conclusiones:

- El disgusto entre padres e hijos es un factor de fracaso en las empresas familiares en la ciudad de Manta, por que es una pauta bastante común cuando se afronta el problema de la sucesión en la empresa familiar. El 72 % de las empresas familiares tienen problemas serios en el momento de la sucesión. Alude al talento de las nuevas generaciones de mantener y preservar el patrimonio heredado. No es que sea un problema de las nuevas generaciones, sino que viene precisamente del fundador, porque se opone a ceder el refredantario hasta edades exageradamente largas. Cuando preguntas a un empresario familiar creador de la empresa cuándo piensa jubilarse, el 40 % de los de más de 65 años dice que nunca. Hay una tendencia de los fundadores a mantenerse al frente más allá de un tiempo razonable.

- Los choques entre hermanos es un factor de fracaso en las empresas familiares en la ciudad de Manta, por que el conflicto en la empresa familiar está bastante relacionado con las transiciones que vive la familia empresaria. Durante la infancia y la adolescencia es habitual que haya celos y rivalidades entre hermanos o, incluso, primos, tras la adolescencia, es normal que pueda haber desigualdades importantes entre padres e hijos. Asimismo, cuando un familiar entra a trabajar en la empresa puede afligirse un poco incomodo con otros familiares que también trabajan en ella y pueden reaparecer intensas rivalidades vividas durante la adolescencia o pueden existir diferencias en la remuneración, en la responsabilidad, en las condiciones de trabajo que generan tensión entre familiares y

especialmente, cuando la empresa vive problemas financieros o cuando se entra en el período de sustitución generacional la intranquilidad y presión son cada vez más frecuentes.

- Las sucesiones inadecuadas o inexistentes es uno de los factores de fracaso más conflictivos en la trayectoria de las empresas familiares en la ciudad de Manta porque es esencial planificar este proceso mucho antes de que el dueño decida retirarse (entre 3 y 5 años antes). Sin embargo, en muchas empresas familiares no se prepara la sucesión porque el mismo fundador se niega a aceptar el paso del tiempo, porque desconfía de los posibles sucesores o porque no quiere perder el estatus y el poder.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el presente proyecto de investigación, a continuación, se enumeran una serie de recomendaciones cuya implementación son vitales para mejorar el factor del paternalismo en las empresas familiares.

Entre ellas están las siguientes:

- Que si, se realiza un análisis más profundo sobre los factores del paternalismo en las empresas familiares como lo es el disgusto entre padres e hijos, choques entre hermanos y la sucesión inadecuada o inexistente, estos factores siendo bien ejecutados, pueden lograr que las empresas familiares tengan éxito empresarial.
- Que, para evitar estos y otros conflictos en la empresa familiar se requiere asesoría especializada para implementar políticas de gobierno corporativo, elaborar el protocolo familiar, entrenar al nuevo líder, establecer los mecanismos de sucesión patrimonial, dictar reglas claras y de fácil aplicación, instaurar mecanismos de resolución de conflictos como la mediación y el arbitraje, profesionalizar la administración de la compañía, institucionalizar a la empresa para que no sea una mera extensión de la familia, distinguir los ámbitos familiar y empresarial, capacitar a los miembros de la familia para los roles que puedan asumir en la empresa familiar, implementar políticas laborales que promuevan la meritocracia, crear comités estratégicos, promover la obtención de certificaciones de calidad y tercerizar las labores de auditoría, entre otras cuestiones que sólo un especialista sabrá aconsejar.
- Que, se recomienda recurrir a consultores en recursos humanos para las posibles sucesiones que puedan abordar este proceso, ya que estos profesionales se encargan de analizar y evaluar las capacidades y aptitudes de los candidatos a la sucesión

y de establecer un protocolo para gestionar el cambio, por lo que los protocolos familiares pueden garantizar la supervivencia de estas empresas y clarificar el papel de cada miembro.

4. DISEÑO DE LA PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Acciones para la implementación de los Protocolos en las Empresas Familiares de la Ciudad de Manta - Ecuador.

4.2 Objetivo General

Fortalecer la implementación de los protocolos familiares en las empresas de la Ciudad de Manta- Ecuador.

4.2.1 Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos sobre los protocolos familiares.
- Anticiparse y lograr un buen funcionamiento en las empresas familiares de la Ciudad de Manta.
- Analizar la situación de la empresa en términos legales, económicos, etc.

4.3 Propuesta

Normalmente hemos escuchado frases como: “las personas determinan su vida por un pensamiento”, lo cual es absolutamente cierto, porque todo nace de una idea implantada en nuestro pensamiento; esa idea es creada por factores externos (noticias, comunidad, familia, amigos, estudios, etcétera) y factores internos (deseos, necesidades, anhelos, metas, sueños, etcétera); y en un negocio familiar, ambos factores forman parte de las decisiones que se toman en conjunto en y con la familia.

4.4 La importancia de anticiparse

Para preservar el normal funcionamiento de un negocio familiar es importante conocer cuáles son los posibles problemas, así como afrontar activamente los conflictos que se presenten con el objeto de proteger tanto a la familia como al negocio.

Aunque el conflicto es algo inevitable, también resulta perfectamente prevenible en muchas ocasiones. Un buen manejo de los problemas y enfrentamientos es, de hecho, una forma de prevenir otros en el futuro. Por lo tanto, ver más allá de los conflictos, considerarlos también un síntoma a partir del que hacer un ejercicio crítico a nivel empresarial ayudará a profesionalizar la organización para así minimizarlos. Se trata, en suma, de encontrar estrategias y políticas que consoliden la empresa al tiempo que prevengan los conflictos.

De acuerdo con Aldo Schlemenson en su libro "Desarrollo Organizacional de las Pymes y Empresas de Familia, La conducción en épocas de crisis"(2019), será fácil anticiparse y lograr un funcionamiento armónico si se contemplan los problemas como un desafío para mejorar la estructura organizativa. Es decir, modificar el sistema organizativo de la empresa en cuanto a políticas, estructura y principios de funcionamiento es una eficaz herramienta para evitar situaciones problemáticas, con lo que finalmente se fortalece la empresa gracias a una visión del conflicto como oportunidad de crecimiento.

4.5 Los conflictos habituales

(Schlemenson, 2019) Entre las problemáticas más frecuentes encontramos los relacionados con la misma relación familiar, el tan frecuente problema de la sucesión como fuente de conflictos de todo tipo y otros propios de una evidente falta de profesionalización en la empresa:

- **La sucesión:** es un momento crítico que implica muy distintos problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial.
- **Superposición de dos sistemas, familia y empresa:** dobles roles y falta de separación entre ambas áreas.
- **Preferencias personales:** no diferenciar entre los afectos y el bien de la empresa en la gestión a la hora de atribuir sueldos o puestos.
- **Un sistema excesivamente personalizado:** falta de flexibilidad y exceso de personalismo en la dirección.
- **La emotividad:** trabajar con familiares puede añadir un componente extra emocional en cualquier interacción.
- **Choque generacional:** las ideas de las generaciones más jóvenes chocan con la visión tradicional.
- **No saber delegar:** delegación desdibujada, en ocasiones por la existencia de personas imprescindibles.
- **La falta de mecanismos:** ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas.
- **Responsabilidades confusas:** superposición de roles y funciones sin definición clara o indefinidos.

4.6 Cómo prevenir los conflictos

Los expertos indican que conocer cuáles son los conflictos recurrentes constituye una pista fundamental a la hora de buscar soluciones que nos ayuden a prevenirlos. El mismo Schelemenson (2019) propone poner en marcha estrategias prácticas como las siguientes:

- **Mantener las líneas de comunicación abiertas:** reuniones regulares, tanto dentro como fuera del trabajo y respetar los canales oficiales de la organización.
- **Intentar minimizar el choque generacional:** aunque se inevitable, una mente abierta ayudará a dialogar y favorecerá llegar a acuerdos.
- **Contar con un colaborador o consultor experto:** su visión independiente en asuntos de finanzas o de cualquier otro campo ayudará a facilitar los procesos.
- **Diseñar una organización profesional:** para un funcionamiento racional orientado a la productividad, sobre todo cuando la empresa aumenta su tamaño, para así dirimir problemas y definir los puestos en responsabilidades y salarios.
- **Protocolo familiar:** tener acuerdos y reglas de funcionamiento claras sobre roles y responsabilidades será un primer paso para un tratamiento profesional de los conflictos.
- **Establecer un plan sucesorio:** hacerlo con suficiente antelación para superar un desafío tan importante, del que dependerá el futuro de la empresa.

Además de estas estrategias que sirven para consolidar una empresa familiar y prevenir los conflictos, si los mecanismos apuntados fallan, también están los sistemas de resolución de conflictos como el arbitraje, la mediación o la intervención de terceros que pueden ayudar y, en última instancia, evitar acudir a los tribunales.

4.7 Protocolo Familiar

En los últimos tiempos han desarrollado los protocolos familiares para garantizar la supervivencia de estas empresas y clarificar el papel de cada miembro.

Es una ayuda que permite dejar por escrito ciertas pautas sobre cómo organizar el proceso de sucesión señalando ciertos requisitos para el heredero, pero también respecto al fundador e incluso para el resto de la familia. Otra cosa es si al final se aplican o no, porque a veces se convierten en papel mojado. Son útiles cuando los pactos que allí se establecen son los que regulan la toma de decisiones y, sobre todo, cómo se relaciona la familia con la empresa.

4.8 ¿Qué es el protocolo familiar?

El protocolo familiar es un instrumento que ayuda a las familias que gestionan empresas a mantener sus relaciones de forma fluida porque:

- **Aporta tranquilidad**, al facilitar la transparencia sobre aspectos como la sucesión, el reparto de dividendos, la incorporación de perfiles ajenos a la familia o la gestión de las crisis.
- **Describe su visión de futuro y permite el compromiso de los miembros** de la familia con ella.
- **Anticipa los problemas y facilita una solución** antes de que se produzcan.
- **Facilita la gestión de expectativas**, en el sentido en que cada miembro de la empresa tendrá claro qué puede esperar del resto, cuál es su grado de compromiso y de qué manera se está garantizando la continuidad del negocio.

Es un mecanismo que expresa la voluntad siempre consensuada de todos los miembros de la familia para regular las situaciones conflictivas que puedan suceder en la compañía. Ante todo, se destaca la importancia del consenso de todos los miembros de la familia, ya que no es posible su imposición por una parte al resto, ni tampoco se debe alcanzar por votación. Solamente puede ser negociado y aceptado por todos los miembros.

Las fases para realizarlo pasan por un diagnóstico de la situación tanto empresarial como familiar, la búsqueda de acuerdos, la redacción del documento final y su implantación, así como su revisión continua. En cuanto a los contenidos, al tratarse de un acuerdo privado, no existe un modelo generalizado, sino que cada compañía incluye los aspectos que estima oportunos. Generalmente no faltan los detalles relacionados con la creación y gestión de los órganos de gobierno de la empresa, las normas de conducta, los derechos de entrada y salida, las políticas de remuneración y dividendos y el aspecto de la sucesión.

4.9 Ayuda experta para crear un protocolo familiar

La ayuda experta es una garantía de que se siguen los pasos adecuados a lo largo de todas las fases, además de suponer una gran ayuda para culminar el proceso y, además, hacerlo con éxito. Son muchos los obstáculos que hay que superar a nivel técnico y emocional, con el consiguiente riesgo de prolongarlo en exceso o incluso de bloquearnos. El apoyo de expertos nos ayudará a cumplir cada uno de los puntos necesarios a lo largo del proceso de elaboración del protocolo familiar. Su asistencia puede ser muy valiosa, en especial en lo que respecta a cuestiones de gran importancia como las siguientes:

- Realizar un diagnóstico sobre su conveniencia.
- Aportar conocimientos necesarios a la hora de debatir y tomar decisiones.

- Analizar la situación de la empresa en términos legales, económicos, etc.
- Servir de mediador y aportar un punto de vista objetivo en las reuniones.
- Aportar su experiencia en solución de conflictos para ayudar a superarlos.
- Dar forma legal a aquellos acuerdos que lo requieran.

La ayuda experta en ningún caso supe la necesidad de intercambio de opiniones, debates y, en fin, de llegar a un acuerdo familiar en las cuestiones esenciales. Las reuniones familiares son imprescindibles y no podrán sustituirse por cuestionarios o entrevistas, ni por encuentros aislados o unilaterales con expertos. Sólo un acuerdo bien cimentado permitirá llegar al fondo de las cuestiones críticas y abrir canales de comunicación que faciliten la convivencia entre la empresa y la familia. No en vano, el contenido del protocolo familiar debe reflejar este amplio consenso, imprescindible para una implementación posterior exitosa.

4.10 ¿Qué pasa si tu empresa no cuenta con un protocolo familiar?

Las familias empresarias se enfrentan a numerosos retos, que aumentan cada vez que se añade una generación más a la gestión de la compañía. De un socio fundador y visionario se pasa a una segunda generación en que la gestión recae en una sociedad de hermanos, en el momento en que el fundador decide traspasar el testigo a sus hijos. Con suerte existirá una tercera generación en que la sociedad pasará a ser de primos, estos son los hijos de los hijos, es decir, los nietos del primer dueño de la compañía.

Cuantas más generaciones, más dificultad entrañan las relaciones familiares y mayor es la necesidad de un protocolo. Cuando éste no existe, se pueden producir situaciones como las siguientes:

- Los miembros de la familia no tendrán claro quién gestionará la empresa y el patrimonio familiar cuando el cabeza de familia no pueda continuar con su labor.
- Será más difícil encontrar acuerdos y mantener la armonía familiar en el caso de conflictos. Los asuntos familiares y personales se llevarán al terreno empresarial y los conflictos laborales estarán impregnados de otros lastres que dificultarán su resolución.
- Existirá mucha mayor incertidumbre sobre aspectos como la distribución de dividendos, la continuidad familiar, la incorporación de nuevos familiares y su remuneración... es posible que un contexto de este tipo haga que las nuevas generaciones eviten formar parte de la empresa y prefieran trabajar para terceros o montar sus propias compañías, con lo que la continuidad se pondrá en entredicho.
- Se ocuparán puestos de responsabilidad por parte de miembros de la familia que no están preparados para asumirlos, solo por el hecho de sus vínculos familiares. Esto irá en perjuicio de la propia empresa y ocasionará conflictos cuando el núcleo familiar es grande y está compuesto por varios sub-núcleos. Es el caso, por ejemplo, de dos hermanos que lideran una compañía en la que sus respectivos hijos ocupan determinados puestos de responsabilidad.
- Se producirán conflictos de comunicación y toma de decisiones, habrá decisiones cruzadas, donde uno de los miembros de la familia opta por un camino mientras que otro decide que el camino adecuado es el contrario. Los empleados podrán estar confusos y no tener claros sus objetivos, lo que afectará a los resultados y a la productividad general de la compañía.

- La llegada de nuevos miembros a la familia sin vínculos de sangre, a través de matrimonios, ocasionará conflictos de intereses. Estos nuevos miembros de la familia pueden creerse con el derecho de tomar decisiones. Si esta situación no está regulada a través del protocolo, será muy difícil hacerles ver cuál es su grado de responsabilidad en la gestión de la empresa.
- Cuando la crisis es muy grave, puede llegar a acabar con la disolución de la empresa, su división en partes o su venta, especialmente cuando en casos de sucesión son varios los hermanos que se hacen cargo de una empresa que hasta ese momento lideraba el padre y fundador.

4.11 Claves para elaborar un protocolo familiar

Aunque en un principio pueda parecernos que para confeccionarlo basta con seguir un modelo que nos sirva de ejemplo, la experiencia contrastada demuestra que su realización es bastante más compleja. A continuación, expondremos algunas de las principales claves para elaborarlo con acierto:

- **Contar con ayuda experta:** la ayuda de un profesional externo a la empresa puede garantizar la tan necesaria objetividad a la hora de realizarlo y guiar los pasos a seguir a lo largo de todas las fases, desde el diagnóstico inicial hasta su desarrollo, firma e implementación.
- **Adaptarlo a cada empresa:** cada empresa debe elaborar su propio protocolo, lo que significa que hay que huir tanto de los procesos sistematizados como de cualquier otro método que no se base en la implicación de la familia para el logro de un consenso que luego garantice una fácil y provechosa aplicación.

- **Buscar el consenso:** un protocolo familiar ha de buscar el diálogo y lograr un amplio consenso, lo que significa que el espíritu de unidad y compromiso es un punto de equilibrio necesario a partir del que deberá confeccionarse. A mayor implicación y acuerdo alcanzados más útil resultará para lograr la armonía familiar y empresarial, así como el éxito del negocio. Incluir los temas críticos: es necesario llegar a consensos sobre los temas realmente críticos que pueden afectar tanto a la familia como a la empresa, ya que las decisiones que se tomen al respecto serán la parte fundamental del contenido del protocolo. Aunque el protocolo familiar no fija un plan estratégico del negocio, por ejemplo, sí es fundamental para establecer un marco general de actuación.

- **Incluir los valores:** el protocolo es un conjunto de reglas sobre aspectos muy diversos, como la incorporación de los miembros o su marcha, normas de conducta, etc., pero también incluye principios familiares y empresariales comunes que deben reconocerse como propios, y que han de estar presentes tanto en su contenido como a la hora de actuar y tomar decisiones.

- **Componente motivador:** llegar a un consenso unánime a partir del debate y el diálogo no siempre es posible, pero, en todo caso, no ha de perderse de vista que el objetivo del protocolo es ayudar a profesionalizar y motivar a la familia, fomentando la comunicación y mejorando la convivencia entre ésta y el negocio. A este respecto, suelen incluirse órganos de gobierno como el Consejo de Administración, la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, y además éste suele elaborar el protocolo.

- **Momento de la aplicación:** la implementación del protocolo será posterior a su firma, última fase de la elaboración. Sólo una vez desarrollado, -lo que incluye también la

inclusión de algunos documentos legales-, y firmado, por lo tanto, habrá llegado el momento de aplicarlo.

Por lo tanto, no existen protocolos generales que sirvan de modelo. Cada protocolo se elabora a la medida, de forma confidencial, pues además de constituir una herramienta acaba convirtiéndose en documentación privada, de uso interno. Para su realización se necesita tanto asistencia técnica como predisposición por parte de los miembros para acercar posturas y trazar un camino que permita caminar juntos para el beneficio general.

4.12 Reglas de protocolo familiar

Este es el apartado que realmente tiene el contenido del protocolo. Aquí se establecen las reglas para los distintos ámbitos de la gestión y del trabajo diario, como pueden ser:

- Las **normas de conducta** y la forma en que se resolverán los posibles conflictos de intereses
- La **creación de los órganos de gobierno y cómo se regulan:** estos órganos son la Asamblea Familiar y Consejo de Familia.
- La **creación y regulación de la Junta General y Consejo de Administración:** de manera que se separa la propiedad de la empresa y su gestión y se decide dónde recae la toma de decisiones.
- **Finanzas:** en este apartado se establecen las normas relacionadas con el ámbito financiero y contable de la compañía.

- **Sucesión:** capítulo que trata de resolver una de las cuestiones más trascendentales de la empresa familiar, y que es cómo y en qué momento se realizará el cambio de generación de padres a hijos.
- Los **derechos de salida individual** y cómo se producirá.
- Las **políticas de remuneración y dividendo**
- **Responsabilidad Social:** donde se define el comportamiento ético de la empresa y su relación con el resto de la sociedad, la política de recursos humanos, de trato con los proveedores y de impacto en el medioambiente, entre otras.
- **Otras reglas:** es el espacio destinado a incorporar el resto de las demandas y peticiones que los miembros de la familia puedan tener, una vez llegado al acuerdo con el resto de la unidad familiar.

4.13 Lo que dice la ley sobre el protocolo familiar

El funcionamiento de las empresas familiares está regulado como parte del derecho societario en la Ley de Sociedades de Capital. Sin embargo, en esta ley no encontramos ninguna referencia al protocolo familiar. A pesar de ello, el protocolo familiar, aunque por su naturaleza es un acuerdo privado, está protegido por ley. Funciona como un contrato entre los distintos miembros de la familia. La primera referencia legal al protocolo aparece en el Apartado 3 de la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa. Esta ley dispone que «reglamentariamente se establecerán las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al registro mercantil de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción».

Por su parte, el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, define el protocolo como un “conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que se guardan vínculos familiares con respecto de una sociedad no cotizada en la que se tiene un interés común”.

4.14 Cómo se aplica la ley

En el día a día, el protocolo familiar se crea en el ámbito privado, y solo voluntariamente se puede registrar en el Registro Mercantil y en la página web de la empresa bajo ciertas condiciones. El acceso al Registro mercantil del protocolo se produce a instancia del órgano de administración de las sociedades y bajo su responsabilidad, quedando simplemente para dentro de la empresa la relación de éste con la propiedad BOE núm. 65 Viernes 16 marzo 2007 11255 y en general, con los firmantes del protocolo y sin perjuicio del recurso de éstos a la autoridad judicial en el supuesto de que no se halle autorizada su publicidad y se discuta el interés de la publicación.

4.15 Qué pasa cuando el protocolo contiene datos personales

Si el protocolo incluye datos relativos a la intimidad de los familiares y se pretende una publicidad de los mismos (por ejemplo, pactos sobre el régimen personal de la familia, prohibiciones u obligaciones personales, casarse en régimen de separación de bienes o que el consorte pueda o no ser socio, o bien que los hijos deban estudiar en una universidad determinada...), el acceso a la publicidad de estas cláusulas concretas debe claramente contar con el consentimiento expreso y cualificado al que se refiere la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal, con el alcance y efectos que dicha ley atribuye a dicho consentimiento.

4.16 Excepciones

El real decreto no es de aplicación a las sociedades anónimas cotizadas. Cuando la sociedad es cotizada, su marco normativo de aplicación es la Ley 26/2003, de 17 de julio que viene a modificar dos textos legales anteriores (la Ley 24/1988, de 28 de julio, del mercado de valores, y el texto refundido de la Ley de sociedades anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre). En este sentido, se establece que puede constar en el Registro mercantil mediante inscripción la escritura pública de elevación de acuerdos sociales que contenga, en ejecución del protocolo y con mención expresa del mismo. Esto significa que se favorece la visualización del protocolo al que puede responder el acuerdo social y permite con ello una más adecuada interpretación de los acuerdos adoptados a nivel legal si fuera necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- 2013, R. I. (2013). *Negocios familiares: el paternalismo, camino directo al fracaso*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
- Briones, A. A. (2018). *La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador* . Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos Universidad del Perú. Decana de América .
- Camino Mogro, S., & Bermudez Barrezueta, N. (2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica*. Ecuador: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodologica. *Pedientes Economicos*, 27.
- Cárdenas, B. S., & Solís, V. (2021). Estratégias de baixo custo como factor determinante da competitividad de PMEs manufactureras en Manta . *Revista Científica*, 03-15.
- Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). ¿En qué consisten los estudios de alcance descriptivo? En *metodologia de la investigacion* (pág. 92). C.P. 01376, México D.F.: Marcela I. Rocha Martínez.
- Cornejo Amoretti, O. L. (2018). *El paternalismo en salud desde el enfoque de capacidades*. Perú: Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- Davis, J. (2016). *Modelo de Empresa Familiar*. Revista de Investigación.
- DELSOL, S. (2019). *Software DELSOL*. Obtenido de <https://www.sdelSol.com/blog/laboral/liderazgo-paternalista/>

- Galdo, M. J. (2017). *Paternalismo Empresarial y Desarrollismo*. Revista Galeja de Economía.
- García, A. M. (2019). *El Paternalismo*. Colombia: Universidad El Rosario.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la Investigación: Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental*. Mexico: McGraw-Hill.
- Kelinger, & Lee. (12 de Agosto de 2013). *Metodología de la Investigación: Pautas para tesis; Diseños no experimentales*. Obtenido de <https://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/disenos-no-experimentales.html?m=0>
- Mora, L. G. (03 de 03 de 2010). *¿Qué es el Paternalismo. Una Definición*. Obtenido de https://contrapeso.info/paternalismo_una_definicion/
- Norberto, B., & Matteucci, N. (2017). *Concepto y Justificación del Paternalismo*. Madrid: Diccionario de Política Edición Siglo XXI.
- Peralta Maniviesa, X. (2022). *El paternalismo en la administración de empresas familiares*. Obtenido de Pymrang: <https://www.pymrang.com/direccion-de-negocios/1035-aplicando-el-design-thinking-para-resolver-problemas-de-negocio-cuando-su-mente-se-ha-bloqueado>
- Ramírez Vera, S. (2021). *Influencia del género en el proceso de sucesión de las empresas familiares (EF) Pymes en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Salons, B. N. (s.f.). Obtenido de <https://www.beautynailhairsalons.com/EC/Manta/66437-1/1>

Sampieri, R. H. (2017). *metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf*. En *Metodología de la investigación - Sexta Edición* (pág. 129).

Sanchez Famoso, V. (2017). *Sucesión en la empresa familiar: Paternalismo y Género*. Obtenido de <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1515/Influencia%20del%20g%C3%A9nero%20en%20el%20proceso%20de%20sucesi%C3%B3n%20de%20las%20empresas%20familiares%20%28EF%29%20Pymes%20en%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santamaria Freire, E. J., & Pico, F. P. (2015). *Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa*. Ambato: Revista Politécnica.

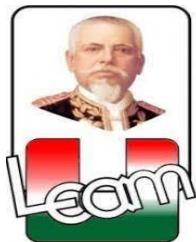
Schlemenson, A. (2019). *Desarrollo Organizacional de las Pymes y Empresas de Familia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Valda, J. C. (11 de Noviembre de 2019). *El Paternalismo en las Empresas Familiares*. Obtenido de Grandes PYMES: <https://www.grandespymes.com.ar/2015/11/11/el-paternalismo-en-las-empresas-familiares/>

Valeriano, F., Maseda, A., & Erezuma, I. (2017). *Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género*. España: Revista Espacios.

ANEXOS

ANEXO 01



**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
(ENCUESTA)**



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario para evaluar el paternalismo como factor de fracaso en las empresas familiares de la ciudad de Manta.

Buenos días/ buenas tardes, Sr. (a); Señorita. Mi nombre es Génesis Monserrate Mendoza Cevallos, soy estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, estoy realizando una investigación con el propósito de conocer su opinión acerca de los factores de fracasos del paternalismo en las empresas familiares. La información que usted nos proporcione será manejada confidencialmente y en forma global con el objetivo de identificar los factores de fracaso de las empresa familiares, agradecemos la mayor sinceridad al llenar el siguiente cuestionario, favor lea determinante cada una de las preguntas antes de responderlas.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

Cuestionario para ser aplicado a las empresas familiares de la ciudad de Manta.

VALORACIÓN DE LA EXISTENCIA DE DISGUSTO ENTRE PADRES E HIJOS						
DIMENSIÓN 1: DISGUSTO ENTRE PADRES E HIJOS		1	2		4	5
1	Considera usted, que sus padres se entrometen o se entrometieron demasiado en la toma de decisiones de la empresa.					
2	Considera usted, que sus padres rompen o rompieron las reglas en la toma de decisiones en la administración de la empresa.					
3	Considera usted, que como hijo no fue o no es escuchado por sus padres al nivel que lo desea en la toma de decisiones de la empresa.					
4	Considera usted, que sus padres imponen o le impusieron más que el que delega en la empresa.					
5	Cree usted, que sus padres no acepten o no aceptaron abiertamente las indicaciones en la toma de decisiones de la empresa.					
6	Cree usted, que sus padres en algún momento manifestaron abiertamente desconfianza de su parte en la capacidad de manejar las riendas de la empresa.					
7	En algún momento su padre siguió o sigue inmiscuyéndose en su función anterior dentro de la empresa.					
8	Su padre en algún momento le obligó a trabajar en la empresa familiar.					
9	Considera usted, que ha descalificado a su padre por su edad o por no dar entrada a conocimientos frescos dentro de la empresa.					
VALORACIÓN DE LA EXISTENCIA DE CHOQUES ENTRE HIJOS						
DIMENSIÓN 2: “CHOQUES” ENTRE HIJOS		1	2	3	4	5
10	En la empresa que usted dirige sus padres en algún momento lo pusieron a competir con sus hermanos para obtener el cargo de ahora.					
11	Considera usted, que sus padres tuvieran preferencias por uno u otro hijo y que estos sean trasladados directamente a la empresa.					
12	Considera usted, que se permitan intromisiones de los esposos/as originando malestares entre hermanos dentro de la empresa.					
13	Considera usted, que no se acepten subordinaciones de sus hermanos con respecto al otro dentro de la empresa.					

VALORACIÓN DE LA SUCESION INADECUADA O INEXISTENTE						
DIMENSIÓN 3: SUCESIÓN INADECUADA O INEXISTENTE		1	2	3	4	5
1 4	Dentro de la empresa que usted dirige cree que ha existido falta de objetividad en las evaluaciones dirigidas a hijos o familiares.					
1 5	Cree usted, que no se ha preparado potencialmente a los sucesores para ascender al cargo a sustituir dentro de la empresa.					
1 6	Cree usted, que dentro de su empresa no se ha planteado el proceso de sucesión.					
1 7	En la empresa que usted dirige nunca ha existido un protocolo familiar para el proceso de sucesión.					
1 8	Considera usted, que el pionero es el que se amarra el poder de la empresa.					
1 9	Considera usted, que los posibles sucesores temen tomar las riendas de la empresa.					
2 0	Dentro de la empresa que usted dirige, en algún momento no ha existido un mando único, sino que se dividen el poder.					
2 1	Considera usted, que los sucesores no han tenido la suficiente experiencia externa o no hicieron carrera dentro de la empresa para obtener el cargo que ahora dirigen.					
2 2	En la empresa que usted dirige, algún sucesor no ha deseado recibir el mando de esta.					