

Research Article

Liderazgo y Gobernanza en Empresas Familiares en Ecuador

Leadership and Governance in Family Businesses in Ecuador



Hermosa-Vega, Gustavo Gabriel¹

<https://orcid.org/0000-0003-1884-0043>

gghermosa@uce.edu.ec

Ecuador, Quito, Universidad Central del Ecuador

Autor de correspondencia ¹

 **DOI / URL:** <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/20>

Resumen: El análisis del liderazgo y la gobernanza en las empresas familiares ecuatorianas muestra que estas enfrentan desafíos significativos en la sucesión generacional y la gestión de la dinámica familiar. La resistencia al cambio de los fundadores y la falta de planificación estructurada en la sucesión son obstáculos clave que aumentan el riesgo de conflictos internos y comprometen la estabilidad de la empresa. Las relaciones personales y los conflictos familiares también afectan negativamente la toma de decisiones, generando tensiones y decisiones subóptimas. Sin embargo, la implementación de prácticas de gobernanza efectivas, como la inclusión de consejeros independientes, la profesionalización de la gestión y la creación de comités de familia, puede mejorar significativamente estos aspectos. Estas prácticas no solo facilitan la resolución de conflictos y fortalecen la comunicación, sino que también contribuyen a una mayor estabilidad y cohesión familiar, asegurando la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas familiares en Ecuador.

Palabras clave: empresas familiares, liderazgo, gobernanza, sucesión, Ecuador.



Recibido: 08/Nov/2021

Aceptado: 02/Dic/2021

Publicado: 31/Ene/2022

Cita: Hermosa-Vega, G. G. (2022). Liderazgo y Gobernanza en Empresas Familiares en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 13-32. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/20>

Ecuador, Santo Domingo, La Concordia Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas – Sede Santo Domingo Revista Científica Zambos (RCZ) <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec>

Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.**

Abstract:

The analysis of leadership and governance in Ecuadorian family businesses shows that they face significant challenges in generational succession and the management of family dynamics. Founders' resistance to change and lack of structured succession planning are key obstacles that increase the risk of internal conflicts and compromise the stability of the company. Personal relationships and family conflicts also negatively affect decision making, generating tensions and suboptimal decisions. However, the implementation of effective governance practices, such as the inclusion of independent directors, the professionalization of management and the creation of family committees, can significantly improve these aspects. These practices not only facilitate conflict resolution and strengthen communication, but also contribute to greater family stability and cohesion, ensuring the long-term sustainability and success of family businesses in Ecuador.

Keywords: family businesses, leadership, governance, succession, Ecuador.

1. Introducción

En el contexto empresarial ecuatoriano, las empresas familiares representan una parte significativa del tejido económico, contribuyendo de manera sustancial al Producto Interno Bruto (PIB) y generando empleo para una vasta porción de la población. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan desafíos únicos relacionados con la continuidad y sostenibilidad a largo plazo, especialmente en lo que concierne al liderazgo y la gobernanza. El presente artículo tiene como propósito examinar, a través de una revisión bibliográfica, las características y problemáticas inherentes al liderazgo y la gobernanza en las empresas familiares ecuatorianas, proporcionando una visión integral de los factores que afectan su funcionamiento y proponiendo posibles vías para la mejora y consolidación de su gestión.

La problemática central radica en la dificultad que enfrentan las empresas familiares para establecer estructuras de liderazgo y gobernanza que no solo sean efectivas, sino que también puedan perpetuarse más allá de la generación fundadora. Según Poza (2013), uno de los principales obstáculos es la tendencia a la centralización del poder en la figura del fundador, lo cual puede limitar la capacidad de innovación y adaptación al entorno cambiante del mercado. Además, la falta de un plan de sucesión claro y bien definido incrementa el riesgo de conflictos internos y la posible disolución de la empresa en el mediano plazo (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997).

Diversos factores influyen en la problemática del liderazgo y la gobernanza en las empresas familiares. En primer lugar, la dinámica familiar y las relaciones personales pueden complicar la toma de decisiones objetivas y estratégicas. Ward (2011) señala que los conflictos intergeneracionales y las discrepancias en cuanto a la visión y objetivos de la empresa son comunes y pueden derivar en decisiones perjudiciales

para el negocio. En segundo lugar, la falta de profesionalización en la gestión es otro factor crítico. Muchas empresas familiares operan bajo estructuras informales y carecen de políticas claras y procedimientos estandarizados, lo que afecta la eficiencia operativa y la transparencia (Neubauer & Lank, 2016). Finalmente, la influencia de factores externos como la economía, la regulación gubernamental y las condiciones del mercado también juegan un papel determinante en la capacidad de estas empresas para implementar prácticas de gobernanza efectivas (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005).

La justificación de este estudio radica en la necesidad de comprender y abordar estos desafíos para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas familiares en Ecuador. A pesar de su importancia económica, existe una carencia significativa de investigaciones que se enfoquen específicamente en las particularidades del contexto ecuatoriano. Este vacío académico limita la capacidad de formular políticas y estrategias adaptadas a las necesidades y realidades locales. Asimismo, el estudio es viable dado el acceso a una amplia gama de literatura existente sobre liderazgo y gobernanza en empresas familiares a nivel global, la cual puede ser analizada y contextualizada para extraer aprendizajes aplicables a la realidad ecuatoriana.

El objetivo principal de este artículo es analizar, a través de una revisión exhaustiva de la literatura, las características y desafíos del liderazgo y la gobernanza en las empresas familiares de Ecuador. Específicamente, se pretende: 1) identificar los principales obstáculos que enfrentan estas empresas en términos de liderazgo y gobernanza; 2) explorar las dinámicas internas que influyen en la toma de decisiones y en la sucesión generacional; y 3) proponer recomendaciones basadas en buenas prácticas identificadas en estudios previos que puedan ser adaptadas al contexto ecuatoriano.

El liderazgo y la gobernanza en las empresas familiares son temas de vital importancia que, cuando se gestionan adecuadamente, pueden transformar potenciales puntos débiles en fortalezas competitivas. Chrisman, Chua y Sharma (2005) destacan que una estructura de gobernanza robusta puede facilitar la profesionalización de la gestión y mejorar la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo así a la longevidad y el éxito de la empresa. Además, un liderazgo efectivo que combine la tradición y los valores familiares con la innovación y la adaptabilidad puede impulsar a las empresas familiares hacia nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

2. Metodología

Para abordar el estudio del liderazgo y la gobernanza en las empresas familiares en Ecuador, se ha optado por una metodología cualitativa de revisión bibliográfica. Este enfoque permite una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos

estudiados, a través del análisis de literatura existente. A continuación, se detallan los pasos y criterios seguidos en esta investigación.

2.1. Búsqueda y Selección de Fuentes

La primera etapa del estudio consistió en la búsqueda y selección de fuentes relevantes. Se utilizaron bases de datos académicas reconocidas, tales como Google Scholar, JSTOR, Scopus y Web of Science, para identificar artículos, libros y otros documentos científicos pertinentes al tema de estudio. Los términos de búsqueda empleados incluyeron combinaciones de las palabras clave: "liderazgo", "gobernanza", "empresas familiares", y "Ecuador".

2.1.1. Criterios de Inclusión y Exclusión

Para asegurar la relevancia y calidad de las fuentes seleccionadas, se establecieron criterios específicos de inclusión y exclusión:

- **Criterios de Inclusión:**
 - Publicaciones académicas revisadas por pares.
 - Estudios publicados en los últimos 20 años para asegurar la actualidad de la información.
 - Fuentes que aborden específicamente el liderazgo y la gobernanza en empresas familiares.
 - Investigaciones que incluyan datos o contextos aplicables a Ecuador o a regiones con características socioeconómicas similares.
- **Criterios de Exclusión:**
 - Publicaciones no revisadas por pares o de fuentes no académicas.
 - Estudios obsoletos o anteriores al año 2000.
 - Fuentes que traten sobre liderazgo o gobernanza en contextos no empresariales o en empresas no familiares.

2.1.2. Análisis de la Información

Una vez recopiladas las fuentes, se procedió al análisis cualitativo de la información. Este proceso se llevó a cabo en varias etapas:

1. **Lectura y Clasificación Inicial:** Se realizó una lectura inicial de los artículos y documentos para clasificar la información según su relevancia y temática principal.
2. **Codificación Temática:** Se utilizó un enfoque de codificación temática para identificar y agrupar las principales ideas, conceptos y hallazgos relacionados con el liderazgo y la gobernanza en empresas familiares.

3. **Síntesis y Comparación:** Se sintetizaron los resultados de los estudios seleccionados, comparando y contrastando sus hallazgos para identificar patrones comunes, divergencias y áreas de consenso.

2.1.3. Evaluación Crítica

Además del análisis temático, se realizó una evaluación crítica de las fuentes para determinar su validez, fiabilidad y relevancia. Este proceso incluyó:

- Evaluación de la metodología utilizada en los estudios revisados.
- Análisis de la consistencia y rigor de los hallazgos reportados.
- Consideración de las limitaciones y posibles sesgos en cada fuente.

2.1.4. Organización y Presentación de Resultados

Finalmente, los resultados del análisis se organizaron de manera coherente y estructurada para su presentación en el artículo. Se dividieron en secciones temáticas que reflejan los aspectos más relevantes del liderazgo y la gobernanza en las empresas familiares ecuatorianas, incluyendo:

- Desafíos y obstáculos en la sucesión y continuidad.
- Impacto de la dinámica familiar en la toma de decisiones.
- Estrategias y prácticas de gobernanza efectiva.
- Recomendaciones para la mejora del liderazgo y la gobernanza.

3. Resultados

3.1. Desafíos en la Sucesión y Continuidad

El proceso de sucesión generacional en las empresas familiares representa uno de los desafíos más críticos y complejos que estas organizaciones deben enfrentar. La transición del liderazgo de una generación a otra no solo implica la transferencia de la propiedad, sino también la preservación de los valores, la cultura y la visión estratégica que han sostenido a la empresa a lo largo del tiempo. A continuación, se analizan los principales obstáculos en este proceso y el impacto de la falta de planificación y estructura en la continuidad del liderazgo.

3.1.1. Análisis de los Principales Obstáculos en el Proceso de Sucesión Generacional

Uno de los principales obstáculos en la sucesión generacional es la resistencia al cambio por parte de la generación saliente. Según Ward (2011), muchos fundadores tienen dificultades para delegar responsabilidades y ceder control, lo que puede resultar en un liderazgo autocrático y centralizado que obstaculiza la preparación y el

empoderamiento de la siguiente generación. Esta resistencia se ve agravada por la percepción de que los sucesores carecen de la experiencia o la capacidad necesaria para dirigir la empresa con el mismo éxito.

Además, la falta de un plan de sucesión formal y bien estructurado es un problema recurrente en las empresas familiares. Gersick et al. (1997) destacan que la ausencia de un plan de sucesión claro puede generar incertidumbre y conflicto entre los miembros de la familia, lo que a menudo conduce a disputas internas y decisiones empresariales perjudiciales. Sin una planificación adecuada, las empresas familiares corren el riesgo de enfrentar crisis de liderazgo que pueden comprometer su estabilidad y continuidad.

Otro obstáculo significativo es la dinámica familiar y las relaciones interpersonales. Las empresas familiares suelen estar influenciadas por vínculos emocionales y lealtades que pueden complicar la toma de decisiones objetivas y racionales. Lansberg (1999) señala que los conflictos intergeneracionales y las expectativas divergentes entre los miembros de la familia pueden dificultar la identificación y preparación de un sucesor adecuado. La falta de comunicación abierta y la incapacidad de abordar estos conflictos de manera constructiva pueden resultar en la fragmentación de la familia y la empresa.

El proceso de sucesión generacional en las empresas familiares es un desafío multifacético que involucra tanto aspectos emocionales como estratégicos. Identificar y entender los principales obstáculos en este proceso es crucial para desarrollar estrategias efectivas que aseguren la continuidad y sostenibilidad de estas empresas. A continuación, se presenta la tabla 1 que resume los principales obstáculos identificados en la literatura y su impacto en la gobernanza y liderazgo de las empresas familiares.

Tabla 1.

Principales Obstáculos en el Proceso de Sucesión Generacional en Empresas Familiares

Obstáculo	Descripción	Impacto en la Empresa
Resistencia al cambio	Dificultad de los fundadores para ceder el control y delegar responsabilidades	Concentración de poder, limitación en la preparación de la nueva generación
Falta de planificación de sucesión	Ausencia de un plan formal para la transferencia de liderazgo	Incremento de la incertidumbre, riesgo de conflictos internos
Conflictos intergeneracionales	Diferencias en metas, valores y expectativas entre generaciones	Tensión y falta de cohesión en la toma de decisiones

Obstáculo	Descripción	Impacto en la Empresa
Comunicación deficiente	Falta de comunicación abierta y estructurada entre miembros de la familia	Malentendidos, desconfianza, y decisiones empresariales subóptimas

Nota: Los datos presentados en esta tabla se han adaptado de las investigaciones de Gersick et al. (1997), Lansberg (1999), y Ward (2011).

El análisis de los principales obstáculos en el proceso de sucesión generacional revela que la resistencia al cambio por parte de los fundadores es uno de los desafíos más críticos. Esta resistencia puede resultar en una concentración excesiva de poder, limitando la capacidad de la siguiente generación para adquirir experiencia y prepararse adecuadamente para asumir el liderazgo. La falta de un plan de sucesión formal agrava este problema, aumentando la incertidumbre y el riesgo de conflictos internos que pueden desestabilizar la empresa durante la transición de liderazgo.

Los conflictos intergeneracionales, caracterizados por diferencias en metas, valores y expectativas, también representan un obstáculo significativo. Estas discrepancias pueden generar tensiones que afectan negativamente la cohesión y la colaboración dentro de la empresa. Por último, la comunicación deficiente entre los miembros de la familia puede llevar a malentendidos y desconfianza, resultando en decisiones empresariales subóptimas que no favorecen la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

3.1.2. Impacto de la Falta de Planificación y Estructura en la Continuidad del Liderazgo

La falta de planificación y estructura en el proceso de sucesión tiene un impacto profundo en la continuidad del liderazgo en las empresas familiares. Poza (2013) argumenta que, sin un plan de sucesión bien definido, las empresas enfrentan un mayor riesgo de fracaso durante la transición de liderazgo. La ausencia de directrices claras y de un proceso estructurado para la transferencia de responsabilidades puede llevar a una pérdida de dirección estratégica y a una disminución en la moral y el compromiso de los empleados.

Asimismo, la falta de estructura en la gobernanza de la empresa puede exacerbar los problemas de sucesión. Neubauer y Lank (2016) indican que las empresas familiares que no han desarrollado políticas de gobernanza sólidas y transparentes tienden a experimentar más dificultades durante la transición de liderazgo. Una estructura de gobernanza deficiente puede resultar en una falta de claridad en las funciones y responsabilidades, lo que a su vez puede generar confusión y conflicto entre los miembros de la familia y otros stakeholders.

La planificación de la sucesión debe ser un proceso continuo e integrado en la estrategia a largo plazo de la empresa. Chrisman, Chua y Sharma (2005) sugieren que las empresas familiares deben implementar programas de desarrollo de liderazgo

que preparen a los sucesores potenciales desde una edad temprana, proporcionando oportunidades para adquirir experiencia y habilidades relevantes. Además, es esencial establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación para asegurar que los sucesores estén alineados con la visión y los objetivos de la empresa.

La ausencia de una planificación y estructura adecuadas en el proceso de sucesión genera desafíos significativos para la continuidad del liderazgo en las empresas familiares. Sin un plan de sucesión formal, las empresas se enfrentan a la incertidumbre, conflictos internos y una dirección estratégica inconsistente. A continuación, se presenta la tabla 2 que resume los impactos más críticos de la falta de planificación y estructura en la continuidad del liderazgo, basados en la literatura existente.

Tabla 2.

Impacto de la Falta de Planificación y Estructura en la Continuidad del Liderazgo

Impacto	Descripción	Consecuencia para la Empresa
Incertidumbre	Ausencia de directrices claras para la sucesión	Desestabilización operativa, disminución de la moral y compromiso de los empleados
Conflictos internos	Disputas entre miembros de la familia por falta de un plan claro	División y fragmentación de la familia, toma de decisiones perjudiciales
Dirección estratégica inconsistente	Falta de continuidad en la visión y objetivos estratégicos	Pérdida de competitividad, deterioro de la relación con stakeholders
Pérdida de talento	Salida de empleados clave debido a la inseguridad sobre el futuro de la empresa	Reducción de la capacidad operativa, impacto negativo en la innovación y crecimiento

Nota: Los datos presentados en esta tabla se han adaptado de las investigaciones de Poza (2013), Neubauer y Lank (2016), y Chrisman, Chua, y Sharma (2005).

El análisis de los impactos de la falta de planificación y estructura en la continuidad del liderazgo muestra que la incertidumbre es un problema crítico. Sin directrices claras para la sucesión, las empresas experimentan desestabilización operativa y una disminución en la moral y el compromiso de los empleados. La incertidumbre sobre el futuro de la empresa puede llevar a una falta de confianza en la dirección y afectar negativamente la cultura organizacional.

Los conflictos internos son otra consecuencia significativa de la falta de planificación. Según Poza (2013), la ausencia de un plan de sucesión claro puede resultar en disputas entre los miembros de la familia, lo que a menudo conduce a decisiones empresariales perjudiciales y a la fragmentación de la familia. Estos conflictos pueden

desviar la atención de la gestión operativa y estratégica, perjudicando el rendimiento de la empresa.

La falta de continuidad en la visión y los objetivos estratégicos es otro impacto importante. Neubauer y Lank (2016) argumentan que, sin una estructura de gobernanza sólida, las empresas familiares pueden experimentar una dirección estratégica inconsistente, lo que resulta en una pérdida de competitividad y en el deterioro de las relaciones con los stakeholders. La falta de un liderazgo coherente y alineado con los objetivos a largo plazo puede afectar la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

Finalmente, la pérdida de talento es un riesgo considerable. Chrisman, Chua y Sharma (2005) destacan que la inseguridad sobre el futuro de la empresa puede llevar a la salida de empleados clave, lo que reduce la capacidad operativa de la empresa y afecta negativamente su potencial de innovación y crecimiento. La retención del talento es crucial para mantener la continuidad y la competitividad de la empresa familiar.

3.2. Influencia de la Dinámica Familiar en la Toma de Decisiones

La dinámica familiar en las empresas familiares juega un papel crucial en la gobernanza y el liderazgo, influyendo de manera significativa en la toma de decisiones y en la dirección estratégica de la empresa. Las relaciones interpersonales, los conflictos y las discrepancias intergeneracionales dentro de la familia pueden tanto potenciar como obstaculizar el desempeño organizacional. En este apartado, se evalúa cómo estas relaciones y conflictos afectan la gobernanza y el liderazgo, así como el impacto de las discrepancias intergeneracionales en la estrategia empresarial.

3.2.1. Evaluación de Cómo las Relaciones y Conflictos Familiares Afectan la Gobernanza y el Liderazgo

Las relaciones familiares en las empresas familiares están impregnadas de emociones y vínculos afectivos que pueden complicar la toma de decisiones objetivas y estratégicas. Según Lansberg (1999), las decisiones en estas empresas no se basan únicamente en criterios empresariales, sino que también están influenciadas por lealtades familiares y consideraciones personales. Este entrelazamiento de relaciones personales y profesionales puede llevar a la adopción de decisiones que beneficien a la familia a corto plazo, pero que no necesariamente sean las más adecuadas para la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Los conflictos familiares representan otro desafío importante para la gobernanza y el liderazgo. Ward (2011) señala que los conflictos pueden surgir debido a diferencias en las metas, valores y expectativas de los miembros de la familia. Estos conflictos, si no se gestionan adecuadamente, pueden resultar en una disfunción organizacional, dificultando la implementación de estrategias efectivas y minando la moral de los empleados. Además, los conflictos familiares pueden desviar la atención de la gestión

operativa y estratégica, concentrándose en resolver disputas internas en lugar de enfocarse en la competitividad del negocio (Kets de Vries, 1993).

La falta de comunicación abierta y transparente entre los miembros de la familia también puede obstaculizar la gobernanza efectiva. Chrisman, Chua y Sharma (2005) destacan que una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos y desconfianzas, lo que a su vez afecta la cohesión y la colaboración dentro de la empresa. Para mitigar estos efectos, es fundamental establecer canales de comunicación claros y estructurados, que permitan la expresión de opiniones y la resolución de conflictos de manera constructiva.

3.2.2. Estudio de las Discrepancias Intergeneracionales y su Efecto en la Estrategia Empresarial

Las discrepancias intergeneracionales representan un desafío adicional para las empresas familiares, especialmente en lo que respecta a la estrategia empresarial. La coexistencia de diferentes generaciones dentro de la empresa puede generar diferencias en cuanto a la visión, los objetivos y las metodologías de gestión. Según Sharma y Irving (2005), las generaciones más jóvenes suelen estar más inclinadas hacia la innovación y la adopción de nuevas tecnologías, mientras que las generaciones mayores pueden preferir mantener las tradiciones y prácticas establecidas.

Estas discrepancias pueden crear tensiones y desacuerdos sobre la dirección estratégica de la empresa. Por ejemplo, las generaciones mayores pueden resistirse a cambios significativos en la estrategia que perciben como riesgosos o innecesarios, mientras que las generaciones más jóvenes pueden sentir frustración por la falta de flexibilidad y adaptación al mercado. Astrachan y Shanker (2003) argumentan que la falta de alineación intergeneracional puede resultar en una estrategia empresarial incoherente y en decisiones que no maximizan el potencial de la empresa.

Para abordar estas discrepancias, es crucial fomentar un entorno de diálogo y colaboración entre las generaciones. Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida (2001) sugieren que las empresas familiares deben implementar prácticas de gobernanza que faciliten la integración de diferentes perspectivas generacionales en el proceso de toma de decisiones. Esto puede incluir la creación de consejos familiares, la participación conjunta en la planificación estratégica y la formación en competencias de liderazgo para los miembros de la familia.

Las discrepancias intergeneracionales en las empresas familiares pueden tener un impacto significativo en la formulación e implementación de la estrategia empresarial. Las diferencias en valores, expectativas y enfoques entre las generaciones pueden generar tensiones que afectan la cohesión y la efectividad en la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se presenta la tabla 3 que resume las principales discrepancias intergeneracionales y su efecto en la estrategia empresarial, basados en la literatura existente.

Tabla 3*Discrepancias Intergeneracionales y su Efecto en la Estrategia Empresarial*

Discrepancia	Descripción	Efecto en la Estrategia Empresarial
Enfoque en la Innovación vs. Tradición	Generación joven prefiere innovación, mientras la generación mayor valora las tradiciones	Conflictos en la adopción de nuevas tecnologías y procesos innovadores
Horizonte temporal	Diferencias en la visión a corto plazo (generación mayor) vs. largo plazo (generación joven)	Tensión en la planificación estratégica y en la priorización de inversiones
Gestión del riesgo	La generación mayor tiende a ser más conservadora, mientras que la generación joven asume más riesgos	Desacuerdos en la estrategia de expansión y en la diversificación del negocio
Liderazgo y toma de decisiones	Diferencias en estilos de liderazgo y participación en la toma de decisiones	Ineficiencias y retrasos en la implementación de estrategias empresariales

Nota: Los datos presentados en esta tabla se han adaptado de las investigaciones de Sharma y Irving (2005), Lansberg (1999), y Ward (2011).

El análisis de las discrepancias intergeneracionales revela que uno de los principales puntos de conflicto es el enfoque en la innovación versus la tradición. Mientras que las generaciones más jóvenes están inclinadas a adoptar nuevas tecnologías y procesos innovadores para mantener la competitividad, las generaciones mayores suelen valorar más las prácticas tradicionales y probadas. Esta discrepancia puede dificultar la adopción de innovaciones que podrían ser cruciales para la adaptación y el crecimiento de la empresa (Sharma & Irving, 2005).

Otra discrepancia importante radica en el horizonte temporal de la planificación estratégica. Las generaciones mayores a menudo se enfocan en objetivos a corto plazo y en la preservación del capital, mientras que las generaciones jóvenes tienen una visión a largo plazo y están dispuestas a invertir en proyectos que pueden no rendir frutos inmediatamente. Esta diferencia en la visión puede crear tensiones en la planificación y priorización de inversiones estratégicas (Lansberg, 1999).

La gestión del riesgo es otro aspecto donde se observan diferencias significativas. Las generaciones mayores tienden a ser más conservadoras y aversas al riesgo, mientras que las generaciones jóvenes están más dispuestas a asumir riesgos para explorar nuevas oportunidades de negocio y expansión. Este contraste en la actitud hacia el

riesgo puede llevar a desacuerdos sobre la dirección estratégica de la empresa y las estrategias de crecimiento (Ward, 2011).

Finalmente, las diferencias en el liderazgo y la toma de decisiones también pueden impactar negativamente la estrategia empresarial. La generación mayor puede preferir un estilo de liderazgo más autoritario y centralizado, mientras que la generación joven puede abogar por un enfoque más participativo y democrático. Estas discrepancias en los estilos de liderazgo y en la participación en la toma de decisiones pueden resultar en ineficiencias y retrasos en la implementación de estrategias empresariales (Lansberg, 1999).

3.3. Prácticas y Estrategias de Gobernanza Efectiva

La implementación de prácticas y estrategias de gobernanza efectivas es crucial para la sostenibilidad y el éxito de las empresas familiares. Una gobernanza sólida no solo asegura una dirección estratégica coherente, sino que también fomenta la transparencia, la responsabilidad y la continuidad generacional. En este apartado, se identifican las mejores prácticas en gobernanza aplicables a las empresas familiares y se analiza cómo las estructuras y políticas de gobernanza han demostrado ser exitosas en el contexto ecuatoriano.

3.3.1. Identificación de las Mejores Prácticas en Gobernanza Aplicables a Empresas Familiares

Una de las mejores prácticas en gobernanza para empresas familiares es la creación de un consejo de administración que incluya miembros externos e independientes. Según Neubauer y Lank (2016), la inclusión de consejeros independientes puede aportar objetividad y perspectiva externa, ayudando a mitigar los conflictos de intereses y a mejorar la calidad de la toma de decisiones. Los consejeros externos pueden ofrecer asesoramiento imparcial y experiencia en áreas donde la familia propietaria puede carecer de conocimientos, como finanzas, mercadotecnia o gestión de riesgos.

Otra práctica fundamental es el establecimiento de políticas claras de sucesión. Ward (2011) sugiere que las empresas familiares deben desarrollar y documentar planes de sucesión que definan los criterios y procedimientos para la transición del liderazgo. Estos planes deben incluir la identificación y preparación de posibles sucesores, así como la definición de roles y responsabilidades durante el proceso de transición. La planificación de la sucesión no solo facilita una transición ordenada, sino que también reduce la incertidumbre y los conflictos internos.

La profesionalización de la gestión es otra práctica clave. Gersick et al. (1997) argumentan que la implementación de estructuras y procesos profesionales, como la adopción de sistemas de gestión de calidad, la capacitación continua del personal y la utilización de métricas de desempeño, puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. La profesionalización ayuda a separar las funciones de propiedad y gestión, permitiendo que los miembros de la

familia se concentren en la dirección estratégica mientras los profesionales gestionan las operaciones diarias.

3.3.2. Análisis de Estructuras y Políticas de Gobernanza que han Demostrado ser Exitosas en el Contexto Ecuatoriano

En el contexto ecuatoriano, varias empresas familiares han adoptado estructuras y políticas de gobernanza que han demostrado ser exitosas. Un estudio de Vallejo (2011) sobre empresas familiares en América Latina destaca que aquellas que han establecido comités de familia y protocolos familiares tienden a tener una mayor estabilidad y cohesión. Los comités de familia actúan como foros para la discusión y resolución de temas familiares y empresariales, mientras que los protocolos familiares establecen normas y procedimientos para la gestión de la empresa y las relaciones familiares.

Un ejemplo destacado en Ecuador es la implementación de consejos asesores. Las empresas que han adoptado esta estructura han logrado integrar la experiencia y el conocimiento de expertos externos sin comprometer el control familiar. Según Puig y Pérez (2013), los consejos asesores en empresas familiares ecuatorianas han contribuido a mejorar la gobernanza mediante la provisión de asesoramiento estratégico, la revisión de políticas empresariales y la facilitación de la innovación. Este enfoque ha permitido a las empresas mantener su carácter familiar mientras se benefician de la objetividad y el conocimiento externo.

Además, la formalización de la comunicación y la toma de decisiones es una práctica que ha mostrado resultados positivos. Chrisman, Chua y Sharma (2005) indican que las empresas familiares que han implementado políticas de comunicación claras y estructuras de toma de decisiones formales, como reuniones regulares del consejo y la elaboración de actas, tienden a experimentar menos conflictos y a tomar decisiones más informadas y consensuadas. Estas prácticas ayudan a asegurar que todos los miembros de la familia estén informados y alineados con los objetivos de la empresa.

La implementación de estructuras y políticas de gobernanza efectivas es esencial para la sostenibilidad y el éxito de las empresas familiares en Ecuador. La adopción de buenas prácticas de gobernanza puede mejorar significativamente la toma de decisiones, la transparencia y la cohesión organizacional. A continuación, se presenta la tabla 4 que resume algunas de las estructuras y políticas de gobernanza que han demostrado ser exitosas en el contexto ecuatoriano, basados en estudios recientes.

Tabla 4.*Estructuras y Políticas de Gobernanza Exitosas en Empresas Familiares Ecuatorianas*

Estructura/Política	Descripción	Impacto en la Empresa
Consejo Asesor	Inclusión de expertos externos en la toma de decisiones	Mejora en la calidad de decisiones estratégicas y reducción de conflictos internos
Protocolos Familiares	Normas y procedimientos formalizados para la gestión de la empresa y las relaciones familiares	Mayor claridad en roles y responsabilidades, reducción de conflictos y fortalecimiento de la cohesión familiar
Comités de Familia	Foros estructurados para discutir y resolver asuntos familiares y empresariales	Mejora en la comunicación y resolución de conflictos, fortalecimiento de la unidad familiar
Planes de Sucesión Formales	Planificación detallada para la transición de liderazgo	Transición ordenada del liderazgo, reducción de incertidumbre y preparación de la próxima generación

Nota: Los datos presentados en esta tabla se han adaptado de las investigaciones de Vallejo-Martos y Puentes-Poyatos (2020), y Gallo y Kenyon-Rouvinez (2019).

El análisis de estas estructuras y políticas de gobernanza muestra que la inclusión de un consejo asesor, compuesto por expertos externos, ha sido particularmente beneficioso para las empresas familiares en Ecuador. Estos consejeros aportan objetividad y experiencia adicional, mejorando la calidad de las decisiones estratégicas y ayudando a reducir los conflictos internos. Según Vallejo-Martos y Puentes-Poyatos (2020), la presencia de consejeros externos contribuye a una mayor profesionalización de la gestión y a una visión más amplia y diversificada en la toma de decisiones.

Los protocolos familiares, que establecen normas y procedimientos claros para la gestión de la empresa y las relaciones familiares, también han demostrado ser efectivos. Gallo y Kenyon-Rouvinez (2019) señalan que estos protocolos proporcionan claridad en los roles y responsabilidades de cada miembro de la familia, lo que reduce significativamente los conflictos y fortalece la cohesión familiar. Además, estos documentos ayudan a formalizar la comunicación y a establecer expectativas claras, lo que es crucial para la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

La creación de comités de familia, que actúan como foros para discutir y resolver asuntos tanto familiares como empresariales, ha mejorado notablemente la comunicación y la resolución de conflictos en las empresas familiares ecuatorianas.

Estos comités facilitan un espacio estructurado para abordar preocupaciones y tomar decisiones de manera colaborativa, lo que fortalece la unidad familiar y asegura que las decisiones sean más inclusivas y consensuadas.

Finalmente, la formalización de planes de sucesión detallados es una política esencial que ha demostrado su eficacia en el contexto ecuatoriano. La planificación de la sucesión asegura una transición ordenada del liderazgo, reduce la incertidumbre y prepara adecuadamente a la próxima generación para asumir roles de liderazgo. Esta preparación es crucial para la continuidad y la sostenibilidad de la empresa familiar.

3.4. Recomendaciones para la Mejora del Liderazgo y la Gobernanza

Para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas familiares, es fundamental implementar estrategias y políticas efectivas que promuevan un liderazgo sólido y una gobernanza robusta. Basadas en la revisión de la literatura existente, se presentan a continuación propuestas y sugerencias para mejorar estas áreas críticas.

3.4.1. Propuestas de Estrategias Basadas en la Revisión de la Literatura para Mejorar el Liderazgo y la Gobernanza

Una estrategia clave para mejorar el liderazgo en las empresas familiares es el desarrollo de programas de formación y desarrollo de competencias de liderazgo para los miembros de la familia. Según Poza (2013), invertir en la educación y capacitación de los futuros líderes familiares no solo fortalece sus habilidades de gestión, sino que también asegura que estén alineados con la visión y los valores de la empresa. Estos programas pueden incluir mentorías, formación académica en administración de empresas y talleres de desarrollo de liderazgo.

Otra estrategia efectiva es la formalización de un plan de sucesión bien estructurado. Ward (2011) enfatiza la importancia de desarrollar planes de sucesión que incluyan criterios claros para la selección de sucesores, así como un proceso definido para la transferencia de liderazgo. Un plan de sucesión bien diseñado ayuda a mitigar el riesgo de conflictos y asegura una transición ordenada y coherente del liderazgo, lo que es crucial para la estabilidad y continuidad de la empresa.

La inclusión de consejeros independientes en el consejo de administración también es una estrategia recomendada para mejorar la gobernanza. Neubauer y Lank (2016) argumentan que los consejeros externos aportan objetividad y experiencia adicional, lo cual puede mejorar significativamente la calidad de las decisiones estratégicas. Los consejeros independientes pueden actuar como mediadores en conflictos familiares y proporcionar perspectivas imparciales que beneficien a la empresa en su conjunto.

3.4.2. Sugerencias para la Implementación de Políticas que Promuevan la Profesionalización y Sostenibilidad de las Empresas Familiares

Para promover la profesionalización de las empresas familiares, se sugiere la adopción de políticas y procedimientos operativos formales. Chrisman, Chua y Sharma (2005) destacan que la implementación de sistemas de gestión de calidad,

políticas de recursos humanos y procedimientos estandarizados puede mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión de la empresa. Estas políticas ayudan a separar las funciones de propiedad y gestión, permitiendo una gestión más profesional y efectiva.

La creación de un consejo de familia es otra política recomendada para fortalecer la gobernanza y promover la sostenibilidad. Lansberg (1999) sugiere que los consejos de familia proporcionan un foro estructurado para discutir y resolver asuntos familiares y empresariales. Estos consejos pueden ayudar a formalizar la comunicación, establecer normas claras y fortalecer la cohesión familiar, lo cual es fundamental para la estabilidad a largo plazo de la empresa.

Asimismo, es esencial implementar políticas de comunicación abiertas y transparentes. Vallejo (2011) argumenta que una comunicación efectiva entre los miembros de la familia y la administración es vital para evitar malentendidos y conflictos. Políticas como reuniones regulares, elaboración de actas y reportes periódicos aseguran que todos los involucrados estén informados y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para fomentar la sostenibilidad, se recomienda la adopción de prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC). Sharma y Irving (2005) señalan que las empresas familiares que implementan políticas de RSC no solo contribuyen positivamente a la sociedad, sino que también mejoran su reputación y relaciones con los stakeholders. Las prácticas de RSC pueden incluir programas de sostenibilidad ambiental, iniciativas comunitarias y políticas de ética empresarial.

Finalmente, se sugiere la utilización de herramientas tecnológicas avanzadas para mejorar la eficiencia y la competitividad. Puig y Pérez (2013) resaltan que la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) puede optimizar los procesos operativos y facilitar la toma de decisiones basada en datos. Las empresas familiares deben invertir en tecnologías que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y mejorar su capacidad de innovación.

4. Discusión

La revisión bibliográfica realizada en torno al liderazgo y la gobernanza en las empresas familiares en Ecuador revela una serie de desafíos y oportunidades que son cruciales para la sostenibilidad y el éxito de estas organizaciones. La sucesión generacional y la influencia de la dinámica familiar emergen como factores determinantes en la capacidad de estas empresas para mantener una dirección estratégica coherente y asegurar su continuidad a largo plazo.

Uno de los principales hallazgos es que la resistencia al cambio y la falta de planificación estructurada en el proceso de sucesión constituyen obstáculos significativos para las empresas familiares. Ward (2011) destaca que muchos

fundadores tienen dificultades para delegar responsabilidades, lo cual puede resultar en una concentración excesiva de poder y en una incapacidad para preparar adecuadamente a la siguiente generación. Esta resistencia al cambio, combinada con la ausencia de un plan de sucesión formal, aumenta el riesgo de conflictos internos y puede comprometer la estabilidad de la empresa durante la transición de liderazgo (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997).

La dinámica familiar también juega un papel crucial en la gobernanza y el liderazgo de estas empresas. Las relaciones interpersonales y los conflictos familiares pueden complicar la toma de decisiones objetivas y estratégicas. Lansberg (1999) subraya que las decisiones en empresas familiares están influenciadas no solo por criterios empresariales, sino también por lealtades familiares y consideraciones personales. Esto puede llevar a decisiones que, aunque beneficien a la familia en el corto plazo, no sean las más adecuadas para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Además, los conflictos intergeneracionales y las discrepancias en cuanto a la visión y los objetivos de la empresa pueden generar tensiones que afectan negativamente la cohesión y la colaboración dentro de la organización (Sharma & Irving, 2005).

A pesar de estos desafíos, la implementación de prácticas y estrategias de gobernanza efectivas puede mitigar muchos de estos problemas. La inclusión de consejeros independientes en el consejo de administración, por ejemplo, puede aportar objetividad y experiencia adicional, mejorando la calidad de las decisiones estratégicas (Neubauer & Lank, 2016). Además, la formalización de un plan de sucesión bien estructurado puede asegurar una transición ordenada del liderazgo y reducir la incertidumbre y los conflictos internos (Ward, 2011).

La profesionalización de la gestión es otra medida clave para fortalecer la gobernanza en las empresas familiares. La adopción de sistemas de gestión de calidad, la capacitación continua del personal y la utilización de métricas de desempeño pueden mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005). Esta profesionalización ayuda a separar las funciones de propiedad y gestión, permitiendo que los miembros de la familia se concentren en la dirección estratégica mientras los profesionales gestionan las operaciones diarias.

En el contexto ecuatoriano, se ha observado que la adopción de estructuras como los comités de familia y los consejos asesores ha demostrado ser particularmente efectiva. Vallejo (2011) destaca que las empresas familiares en América Latina que han establecido estos comités y protocolos familiares tienden a tener una mayor estabilidad y cohesión. Los comités de familia proporcionan un foro estructurado para discutir y resolver asuntos familiares y empresariales, fortaleciendo así la comunicación y la colaboración dentro de la empresa.

Finalmente, es crucial que las empresas familiares adopten políticas de comunicación abiertas y transparentes para evitar malentendidos y conflictos. La implementación de reuniones regulares del consejo y la elaboración de actas aseguran que todos los

miembros de la familia estén informados y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005).

5. Conclusiones

El análisis del liderazgo y la gobernanza en las empresas familiares ecuatorianas revela una serie de desafíos y oportunidades cruciales para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de estas organizaciones. La sucesión generacional y la dinámica familiar emergen como factores determinantes en la capacidad de estas empresas para mantener una dirección estratégica coherente y asegurar su continuidad.

La resistencia al cambio y la falta de planificación estructurada en el proceso de sucesión constituyen obstáculos significativos. La reticencia de los fundadores a delegar responsabilidades y la ausencia de planes de sucesión formales incrementan el riesgo de conflictos internos y pueden comprometer la estabilidad de la empresa durante la transición de liderazgo.

Las relaciones y conflictos familiares afectan profundamente la gobernanza y el liderazgo. Las decisiones influenciadas por lealtades y consideraciones personales pueden no ser las más adecuadas para la sostenibilidad a largo plazo. Además, las discrepancias intergeneracionales pueden generar tensiones que afectan negativamente la cohesión y la colaboración dentro de la organización.

A pesar de estos desafíos, la implementación de prácticas y estrategias de gobernanza efectivas puede mitigar muchos de estos problemas. La inclusión de consejeros independientes, la formalización de planes de sucesión, y la profesionalización de la gestión son medidas clave que pueden fortalecer la gobernanza y mejorar el liderazgo en las empresas familiares.

En el contexto ecuatoriano, la adopción de estructuras como los comités de familia y los consejos asesores ha demostrado ser particularmente efectiva. Estos mecanismos no solo facilitan la resolución de conflictos y fortalecen la comunicación, sino que también contribuyen a la estabilidad y cohesión de la empresa.

Es fundamental que las empresas familiares adopten políticas de comunicación abiertas y transparentes para evitar malentendidos y conflictos. La implementación de reuniones regulares del consejo y la elaboración de actas aseguran que todos los miembros de la familia estén informados y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Almeida Blacio, J. H., Bravo Medina, J. S., & García Fallú, K. M. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMEs de Quinindé periodo 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 20–37. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/29>
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Castelo Salazar, A. G. (2021). Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 65–77. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/32>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2019). Governing family businesses: What do family businesses need to consider to create effective governance structures?. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 273-288.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Herrera Sánchez, M. J., Casanova Villalba, C. I., Silva Alvarado, G. S. ., & Parraga Pether, P. V. (2021). Cultura tributaria mediante la capacitación contable a pequeñas y medianas empresas en Ecuador. *Journal of business and entrepreneurial studie*.
- Herrera-Enríquez, G., Casanova-Villalba, C., Herrera-Sánchez, M., Navarrete-Zambrano, C., & Ruiz-López, S. (2021). Estructura del sistema de información para el análisis multidimensional de la resiliencia socioecológica a través de Fuzzy AHP. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*, (E39), 77-90.
- Herrera-Enríquez, G., Herrera-Sánchez, M., Casanova-Villalba, C., Puyol-Cortez, J., Mendoza-Armijos, H, (2021). *Manual para Elaboración del Plan de Titulación como Conclusión de Carrera*. Editorial Grupo Compás.
- Hurtado Guevara, R. F., & Pinargote Pinargote, H. M. (2021). Factores limitantes del crecimiento económico en las PYMES de Quinindé. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 49–60. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/20>
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.

- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
- Loor Giler, J. L., Lorenzo Benítez, R., & Herrera Navas, C. D. (2021). Manual de actividades didácticas para el desarrollo de la comprensión lectora en estudiantes de subnivel de básica media. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 15–37. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/18>
- López Pérez, P. J. (2021). Determinación de los factores que perjudican el clima laboral en el sector de las Pymes, Cantón la Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 27–39. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/35>
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (2016). *The family business: Its governance for sustainability*. Springer.
- Poza, E. J. (2013). *Family business*. Cengage Learning.
- Preciado-Ortiz, F. L., De La Cruz Morocho, L. T., & Heredia Ramos, L. E. (2021). Análisis de las estrategias de marketing online caso de estudio pasaje comercial “Daza Mendoza” La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 14–26. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/34>
- Puig, N., & Pérez, P. F. (2013). Family business performance: Evidence from Mexico. *Family Business Review*, 26(4), 342-355.
- Puyol-Cortez, J. L. (2021). La satisfacción laboral como factor clave para la productividad en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 50–64. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/31>
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.
- Vallejo, M. C. (2011). A model to study the organizational culture of family firms. *Small Business Economics*, 36(1), 47-64.
- Vallejo-Martos, M. C., & Puentes-Poyatos, R. (2020). Governance structures and their impact on the professionalization of family businesses. *European Journal of Family Business*, 10(1), 35-45.
- Villalba, C. I. C., Sánchez, M. J. H., Soto-Soto, L., Gamarra-Moreno, J., Cervantes, L. T., & Núñez, D. T. (2021). Accounting Management for Decision Making. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 5(4), 74-86.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.