

## LA PERSONERÍA JURÍDICA Y EL ROL DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

**\*Santamaría Freire, Edwin Javier**

✉ [edwindsantamaria@uta.edu.ec](mailto:edwindsantamaria@uta.edu.ec); [santamariaedwin@yahoo.es](mailto:santamariaedwin@yahoo.es)

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Administrativas

**\*\*Acosta Morales, María Gabriela**

✉ [mg.acosta@uta.edu.ec](mailto:mg.acosta@uta.edu.ec)

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

**\*\*\*Esparza Córdova, Luís Alberto**

✉ [l.esparza@yahoo.com](mailto:l.esparza@yahoo.com)

Escuela Politécnica del Chimborazo

Escuela de Administración de Empresas

### RESUMEN

La estructura legal de las empresas familiares es la forma de organización jurídica que permite la gestión administrativa y fuente primordial de resolución de conflictos que pueden existir en una empresa familiar. El estudio de la empresa familiar y su estructura se centra en el estudio de la personería jurídica que genera riesgos para la propiedad de la familia y es motivo de conflictos dentro de la organización. Al mismo tiempo se encuentra que los conflictos son solucionados dentro de la familia con la participación principal de la madre dentro de ellos, de los conflictos que llegan a instancias judiciales el riesgo de rompimiento de lazos familiares es más grande que la desaparición de la empresa familiar.

**PALABRAS CLAVES:** Empresa familiar, solución de conflictos, estructura legal, constitución empresarial, liderazgo.

### ABSTRACT

The legal structure of family businesses is the form of legal organization that allows administrative management and main source of conflict resolution that can exist in a family business. The study of family business and its structure focuses on the study of legal personality that creates risks for the property of the family and is a source of conflict within the organization. At the same time, it is discovered that conflicts are solved within the family having the mother as the main part of it, besides the risk of breaking of family ties is higher than the disappearance of the family business when conflicts come to courts.

**KEYWORDS:** Family business; conflict resolution; legal structure; corporate constitution; leadership.

Fecha recepción: abril  
2017  
Fecha aceptación: junio  
2017

## 1. INTRODUCCIÓN

“Las estructuras jurídicas son indispensables en las micro, pequeñas y medianas empresas, pues se caracterizan por ser unidades empresariales ampliamente generadoras de empleo”. (Arenas & Rico, 2014) Siendo un instrumento que protege los bienes patrimoniales de la familia; y, servirá la personería jurídica como herramienta de responsabilidad y obligación de la organización con la sociedad. (Santamaría, 2014) En su mayoría son empresas familiares; la estructura jurídica de los países cambia y presenta variaciones en la personería jurídica para las empresas, que en ocasiones puede dejar vulnerable a la familia y empresa.

“Desde la perspectiva del derecho, los grupos de empresas han sido abordados fragmentariamente por el ordenamiento jurídico”. (Aylwin & Rojas, 2005) Modelo normativo donde ha prevalecido una determinada interpretación del concepto de empresa que ha identificado a ésta con la forma jurídica en que se presenta organizado la propiedad de la misma. La estructura jurídica brinda los elementos necesarios para que no se pierda la propiedad de la familia.

Las empresas familiares tienen un papel fundamental en la economía mundial, se estima que aproximadamente el 90% de las empresas en el mundo son familiares. (Gutiérrez, 2015) Una de las particularidades

de las empresas familiares es que en ellas coexisten tres subsistemas (familia, empresa, propiedad). (Belausteguigoitia, 2010), por su parte (Gutiérrez, 2015) propone el concepto de “proyectos familiares”, donde las familias construyen y ponen en marcha determinados proyectos, para lo cual se echa mano de los recursos monetarios, familiares, sociales y simbólicos a los cuales tienen acceso de manera inmediata. Además, (Santamaría & Pico, 2015) añade que la complejidad de la empresa familiar permite mezclar roles de gestión, planificación y manejo de recursos de la familia y empresa como un solo ente.

La estructura legal debe tener objetivo claros y precisos, debe redactarse de modo que se reduzcan los problemas jurídico-formal, y debe lograrse el resultado buscado (Ugarte, 2013) para (Aylwin & Rojas, 2005) Las consecuencias jurídico-laborales de las nuevas formas de organización de las empresas son: los procesos de las actividades productivas - subcontratación y suministro de personal. (Corona & Amat, 2007)

Estas estructuras permiten a la empresa mantener una normativa jurídico judicial que protege los derechos individuales de los miembros de la familia, así como los derechos colectivos de la familia en los diferentes roles dentro del empresa (propiedad y gestión).

Las unidades económicas modernas han

adaptado sus estructuras a las demandas empresariales de gestión y reducción de costos, para ello supone diversas formas de organización legal en distintos planos o dimensiones jurídicas: 1. La dimensión jurídica comercial, donde se opera bajo la estructura de unidad o pluralidad, según se trate de una o varias personas jurídicas. 2. La dimensión jurídica económica que opera bajo el control directivo de una de ellas por sobre el resto. 3. La dimensión jurídica laboral que puede constituir una sola estructura de mando y subordinación. (Ugarte, 2013)

Las estructuras jurídicas van a depender del modelo económico de la nación y facilidades que se brindan para que las empresas puedan realizar dentro de sus actividades la protección de sus bienes, liderazgo, control y solución de conflictos. Las empresas familiares se han constituido con la intención principal de brindar seguridad y estabilidad a las familias propietarias (Santamaría & Pico, 2015), es decir las actividades productivas están destinadas para el desarrollo de la familia.

La estructura jurídica de la empresa familiar es indispensable en las micro, pequeñas y medianas empresas, pues se caracterizan por ser unidades empresariales ampliamente generadoras de empleo. En su mayoría son empresas familiares de los estratos 1, 2 y 3; el 85% de los microempresarios son jefes de hogar y sus familias dependen exclusivamente

de los ingresos generados por las mismas. (Arenas & Rico, 2014)

### Liderazgo

La formación para el liderazgo puede venir de la iniciativa individual, de la relación día a día con el familiar, como del entorno interno y externo del sistema familia-empresa. (Lozano, 2008) “La formación en valores y la formación en habilidades de liderazgo deben complementarse con la educación formal que le dé capacidades al potencial sucesor de trabajar en la empresa familiar si se vincula”. (Zuluaga & Moncayo, 2014) Además, en Latinoamérica el rol del patriarca es fundamental. Un factor clave en el éxito de este tipo de compañías es el fuerte liderazgo emprendedor de cada generación como gente emprendedora. (Campos, Ronda, Artazcoz, & Benavides, 2015)

El liderazgo se ha estudiado por años y su enfoque ha ido evolucionando. Sin embargo, no importa si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que las personas líderes son valoradas en las empresas por ser impulsores y generadores de valor agregado en ellas. (Escandon-Barbos & Hurtado-Ayala, 2016) A nivel organizacional, el liderazgo es definido como el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta (Gibson, Ivanchevich y Donnelly, 1994, p. 26) citado en (Escandon-Barbos & Hurtado-Ayala, 2016)

“La empresa familiar forma parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo, la empresa familiar tiene un papel preponderante en la generación de riqueza nacional” (Anáhuac, 2013) Asimismo, es propicio que aparezcan conflictos que nacen de la mezcla de roles familia-empresa. (Acosta & Pérez, 2010)

Los conflictos en la empresa familiar pueden ser inevitables, “Los miembros de la familia no quisieran que su empresa familiar pase por esta situación, pero no necesariamente es perjudicial” (Anáhuac, 2013) y para su solución buscan diversos caminos que pueden nacer de la estructura jurídica o estructura familiar. las condiciones de desigualdad de género en las condiciones de empleo y en los problemas de salud relacionados con el trabajo, influyen en las políticas del estado. (Campos, Ronda, Artazcoz, & Benavides, 2015) e influyen en la posición de los miembros de la familia empresaria.

### Rol de la mujer

Las mujeres ofrecen alternativas y propuestas organizacionales más democráticas, participativas, y basadas en la ética del cuidado; que resultan ser mejores que los esquemas masculinos tradicionales en declive asociados al autoritarismo, la ambición y la búsqueda del poder (Zuluaga & Moncayo, 2014)

Tradicionalmente en Latinoamérica las

mujeres no han tenido un rol visible, incluso llegando a la discriminación, sin embargo, en las empresas familiares juegan un rol decisor, especialmente para la solución de conflictos. A criterio de (Moncayo & Zuluaga, 2015) Los hombres son mayoría entre los directivos y altos ejecutivos, mientras que las mujeres permanecen aún concentradas en las categorías inferiores (Folle, 2014) pero su rol en toma de decisiones puede cambiar dentro de las empresas.

La identificación de los hombres con su padre y la diferenciación con su madre, y la situación contraria en el caso de las mujeres. (Zuluaga & Moncayo, 2014) son elementos primordiales de los aspectos sociales que surgen de la familia y se pueden trasladar a la empresa. Diversos autores como Scott (1996), Fraser (1995), (Sánchez, 2009), Lavie (2009) exponen que el desarrollo propio de la mujer y el rol masculino en la empresa causan conflictos y alteran el clima organizacional.

Cuando se menciona la palabra “conflicto”, generalmente viene a nuestras mentes situaciones caóticas y violentas. Nada más alejado de la realidad. La existencia del conflicto es normal, debido a que nuestra naturaleza, como humanos nos hace pensar, sentir y percibir la realidad de distintas formas. El conflicto es, por tanto, útil para mejorar el nivel de las decisiones individuales, tanto así que Peter Drucker, considerado uno de los grandes teóricos de la administración del Siglo XX,

sostiene que si el desacuerdo, tan natural en asuntos humanos no se presenta por sí mismo, hay que propiciarlo, pues no debemos privarnos de sus ventajas. Se puede, por tanto, definir como conflicto una diferencia de la percepción de la realidad entre grupos interdependientes en donde no se satisfacen los deseos o expectativas de todos. (Mendoza, 2009)

El conflicto debe ser aprovechado por las empresas como una herramienta de superación de las complicaciones propias de las empresas familiares, donde la mezcla de roles es constante, y desde ahí generar conflictos que se solucionaran con la intervención de la misma familia, especialmente de la mujer.

De lo expuesto se plantea como problema ¿Qué rol juega la mujer dentro de la estructura jurídica en la solución de conflictos de las empresas familiares?, para lo cual se plantea como objetivo: Identificar el rol de la mujer dentro de estructura jurídica de las empresas familiares. Para ello, se utiliza triangulación metodológica en los elementos motivantes de la continuidad planteado por (Belausteguigoitia, 2010) (Ugarte, 2013) y (Santamaría & Pico, 2015), que hacen hincapié en: sustento económico, independencia de la empresa y generación de patrimonio.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolla bajo el paradigma fenomenológico que

pretende explicar la realidad a través de la observación de las características y elementos que suceden alrededor de la problemática estudiada. Por ello, se trabajó bajo el enfoque cualitativo necesario para determinar propiedades y describir el entorno de la realidad estudiada.

La investigación de tipo descriptivo, ha permitido explicar el desarrollo de los conflictos dentro de la empresa familiar partiendo de la concepción de la estructura jurídica y los motivantes para mantener una empresa dentro de la familia.

Se considera como población de estudio 23700 empresa familiares que se agrupan dentro de un territorio geográfico, de micro, pequeño, mediano e industria en las diversas áreas de la economía como son: producción, comercialización y prestación de servicios. La muestra se compone de 530 empresas que posean la característica de empresas familiares, a las cuales se aplican como instrumento una encuesta validada acompañada de entrevista a los líderes de la familia-empresa.

La selección de las empresas familiares fue de manera aleatoria partiendo del registro existente en la Asociación de Cámaras, la recolección se realizó por medio de autollenado de encuesta, que fue entregada a cada representante de empresa y el mismo completó la información para la investigación. Este proceso se realizó

durante el primer trimestre 2016.

Para contrastar los resultados se divide en tres grupos participantes, con diferentes características:

- Grupo 1: empresas con personería jurídica
- Grupo 2: persona natural entre 2 y 20 años de funcionamiento
- Grupo 3: persona natural de más de 20 años y de segunda generación.

Como instrumento de recolección de información se utiliza una encuesta que ha sido validada con alfa de cronbach = 0.869 que ha aplicada a un grupo de 24 representantes de empresas familiares como prueba piloto. El cuestionario está estructurado por preguntas de tipo categórico que trabaja sobre el estudio de las condiciones jurídico legales de las empresas y el proceso de resolución de conflictos que viven las mismas.

Los resultados con analizados basados en tres elementos: sustento teórico de los autores, resultados encontrados y experticia de los investigadores, de modo que la triangulación da validez a los resultados encontrados.

### 3. RESULTADOS

El 78% de empresas familiares mantiene la estructura de persona natural, haciendo que el riesgo patrimonial de la empresa y familia se mezclen y sean administrados

como un solo ente. Solamente el 22% de empresas consideran adecuado constituir la empresa como persona jurídica, entre los factores que influyen en esta decisión se encuentra los costos asociados a la rigurosidad de leyes e información requerida por organismos de control.

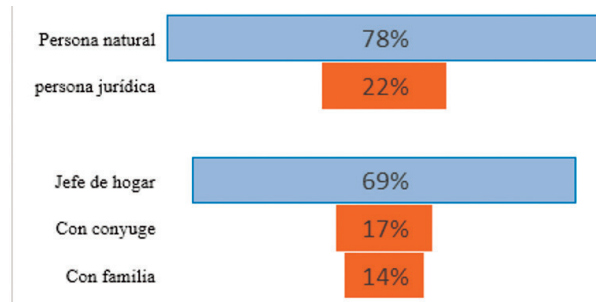


Figura 1: Estructura jurídica en la toma de decisiones  
Fuente: Encuesta aplicada a la empresa familiar  
Elaborado: Por los autores

La toma de decisiones, independientemente de la estructura legal de la empresa son tomadas exclusivamente el 69% de ocasiones por el jefe de hogar, en bajo nivel se ve la participación del conyuge y familiares para consensuar acuerdos que benefician a la empresa. Este proceso de toma de decisiones se observa en la familia y empresa, es decir, el liderazgo patriarcal tiene fuerte presencia en las empresas.

El liderazgo patriarcal de la empresa y familia es reconocido en el 84% de casos, que se expresa en la designación de cargos jerárquicos dentro de la empresa, elección de la carrera de los hijos, decisión de contratación de nuevo personal de la familia o fuera de la familia y apoyo económico-familiar-empresarial para las crisis internas de la familia.

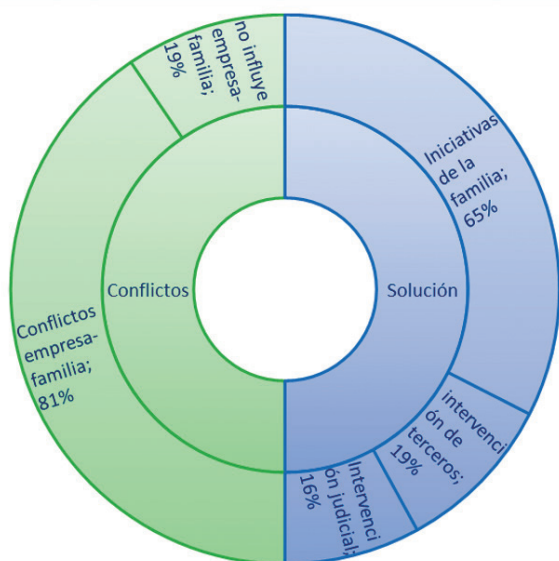


Figura 2: Conflictos y solución que brinda la familia empresaria

Fuente: Encuesta aplicada a la empresa familiar  
Elaborado: Por los autores

De los conflictos generados dentro de la empresa, el 81% de empresas reconoce que los conflictos empresariales han repercutido en la familia, es decir, influye la gestión de la empresa sobre las actividades familiares y viceversa. De ellos, el 65% han sido resueltos por iniciativas propias de la familia en los cuales ha intervenido principalmente la madre o esposa (mujer), considerada como autoridad moral para estos conflictos y que puede tomar decisiones que son respetadas en la organización familiar y empresarial.

La intervención de terceros en la solución de conflictos ayuda a conciliar diversas opiniones de la familia, siendo la segunda instancia y por último la intervención judicial que es del 16%. La intervención judicial afecta las relaciones familiares esto es aunado por la constitución de

las empresas que mezclan la propiedad y gestión de la empresa con los roles dentro de la familia. De los conflictos que llegan a instancias legales se observa que los acuerdos no favorecen a todos los involucrados equitativamente y rompe las relaciones familiares, por ello, se debe buscar estructuras legales que favorezcan a la propiedad de la familia.



Figura 3: Motivantes para la continuidad empresarial  
Fuente: Encuesta aplicada a la empresa familiar  
Elaborado: Por los autores

Las empresas familiares reconocen como su principal razón de existencia y permanencia en el tiempo es: 63% por sustento económico de la familia, el 19% como herencia para las futuras generaciones y el 18% como una unidad patrimonial independiente de la familia. Es decir, que la empresa familia sobrevive a los conflictos por ser parte integral de la familia.

#### 4. DISCUSIÓN

La toma de decisiones, independientemente de la estructura legal de la empresa son tomadas exclusivamente el 69% de

ocasiones por el jefe de hogar, en bajo nivel se ve la participación del conyugue y familiares para consensuar acuerdos que beneficien a la empresa.

Este proceso de toma de decisiones se observa en la familia y empresa, es decir, el liderazgo patriarcal tiene fuerte presencia en las empresas. Aspecto que destaca Zuluaga & Moncayo, (2014) como elementos que surgen de la familia y se pueden trasladar a la empresa.

La intervención de terceros en la solución de conflictos ayuda a conciliar diversas opiniones de la familia, siendo la segunda instancia y por último la intervención judicial que es del 16%. La intervención judicial afecta las relaciones familiares esto es aunado por la constitución de las empresas que mezclan la propiedad y gestión de la empresa con los roles dentro de la familia. De los conflictos que llegan a instancias legales se observa que los acuerdos no favorecen a todos los involucrados equitativamente y rompe las relaciones familiares, por ello, se debe buscar estructuras legales que favorezcan a la propiedad de la familia.

## 5. CONCLUSIONES

- La familia empresaria no mide el riesgo patrimonial que conlleva la estructura jurídica de persona natural donde se mezclan roles de familia y empresa. Siendo seleccionada esta estructura por costos y

sencillez de aplicación, frente a dificultades de otras personerías jurídicas. Dejando que exista un riesgo latente sobre el patrimonio que se visualiza cuando existen rupturas familiares como muerte del fundador y divorcios dentro de los integrantes de la familia.

- La empresa familiar es manejada por el jefe de familia y líder fundador de la empresa, quien ha constituido la empresa para el desarrollo de la familia, por lo cual, las empresas son manejadas bajo el estilo autocrático patriarcal. Dejando a la mujer en rol secundario en la toma de decisiones dentro de la empresa.

- Los conflictos existentes en las empresas pueden trascender las fronteras de la empresa y llegar a las familias, donde se busca la mediación especialmente de las madres, quienes son consideradas como las líderes morales y conciliadoras, de manera que los conflictos pueden llegar a acuerdos y ser solucionados.

- Las empresas pueden llegar a conflictos judiciales para solucionar problemas, sin embargo, esta solución afecta las relaciones familiares debido a que la empresa no posee lineamientos claros de la propiedad, gestión y familia. Lo cual ocasiona que los acuerdos llegados no sean equitativos para los miembros de la familia.

- La empresa familiar es defendida por



sus miembros ante los conflictos al ser considerada como la fuente de los ingresos para la subsistencia familia y crecimiento de patrimonio que beneficia a futuras generaciones. Esto hace que la empresa como tal supere sus conflictos y subsista el vínculo familia-empresa que no está estructurado.

- Es recomendable crear estructuras jurídicas que permitan la creación de empresas familiares, considerando que más del 90% de las empresas ha nacido del seno familiar. Esto debe conllevar a la creación de estructuras apegas a la necesidad de este grupo de empresas.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A., & Pérez, A. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas, Universidad Rafael Beloso Chacín, 7(2), 81-87.

- Anáhuac, U. (2013). The family business in Mexico. Current Status of research. Contaduría y Administración, 58(2), 135–171. doi:10.1016/S0186-1042(13)71213-0

- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Estudios gerenciales, 30(132), 252-258.

- Aylwin, A., & Rojas, I. (2005). Los Grupos de Empresas y sus efectos jurídico laborales en el Derecho Comparado. Ius et Praxis, 11(2), 197 - 225. doi:dx.doi.org/10.4067/

S0718-00122005000200006

- Belausteguigoitia, I. (2010). Empresas Familiares, Su Dinámica Equilibrio y Consolidación. México: McGraw Hill.

- Campos, J., Ronda, E., Artazcoz, L., & Benavides, F. (2015). Gender inequalities in occupational health in Spain. Gaceta Sanitaria, 26(4), 343–351. doi:10.1016/j.gaceta.2011.09.025

- Corona, J. F., & Amat, J. M. (2007). El protocolo familiar: La experiencia de una década. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Escandon-Barbos, D., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influence of leadership styles in the performance of Colombian export companies. Estudios Gerenciales, 32(139), 137–145. doi:10.1016/j.estger.2016.04.001

- Folle, C. (2014, junio). La profesionalización de la empresa Familiar. Revista de Negocios del IEEM, 9.

- Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. Cuadernos de Administración, 21(37), 243-268.

- Mendoza, L. (2009). Resolución y manejo de conflictos: ¿Cuestión del pensamiento o del sentimiento? Dimensión empresarial, 7(2), 21-24.

- Moncayo, B., & Zuluaga, D. (2015). Leadership and gender: female barriers

in academic administration. *Pensamiento & Gestión* (39), 142-177. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>

- Santamaría, E. (2014). La Estructura de la Familia Empresaria y las Repercusiones en la Sucesión de las Empresas de la Provincia de Tungurahua, Ecuador. 13th Summer Institute on the PRSCO 2014. Loja.

- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). La calidad de vida del propietario de la empresa familiar, caso empresas de Ambato, Tungurahua, Ecuador. *Sotavento MBA* (25), 66-73. doi:<http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n25.08>

- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares Análisis de factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politecnica*, 35(2), 113-123.

- Ugarte, J. L. (2013). The Legal concept of business and labor law: How to get out the maze. *Revista Chilena de Derecho Privado* (20), 185-213. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-80722013000100005>

- Zuluaga, D., & Moncayo, B. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86–95. doi:[10.1016/S2215-910X\(14\)70023-0](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70023-0)