

**Universidad siglo 21**



**Trabajo final de grado.**

**Manuscrito Científico**

**Carrera de Contador Público**

**“Empresa de familia, roles y conflictos en la gestión.”**

**“Family company, roles and conflicts in management”**

Alumno: Daiana Cecilia Herasimchuk

Legajo: VCPB 20562

DNI: 40.912.529

Tutor: Alfredo González Torres

Chaco, 2020

## **Resumen**

El objetivo de estudio plantea determinar los principales conflictos generados en la gestión de empresas familiares en la ciudad de Resistencia, Chaco. Para ello, se propone identificar la estructura organizacional de la empresa de familia; describir los roles de los miembros de la organización e identificar los factores que inciden en los conflictos de gestión en la empresa familiar, sus causas y protagonistas.

Metodológicamente se enmarcó la investigación bajo el enfoque cualitativo, en el cual se define siete empresas participantes, conformadas por miembros de la familia. Se recolecta información mediante entrevistas semiestructuradas a los miembros de la empresa.

Los principales resultados indicaron que las empresas familiares observadas carecen de un diseño organizacional establecido y de procedimientos formalizados para la comunicación y toma de decisiones. Asimismo, carecen de lineamientos estratégicos. Con relación a los roles de los miembros familiares dentro de la organización, se observó que la dirección se encuentra en sus dueños fundadores y las áreas estratégicas ocupadas por los progenitores. En cuanto a los conflictos, se observó como aspectos desencadenantes a problemas de comunicación, superposición de roles, exceso de confianza en el vínculo e indefinición legal de la propiedad en la familia.

Palabras clave: empresa familiar, gestión, conflictos de roles

## **Abstract**

The objective of the study is to determine the main conflicts generated in the management of family businesses in the city of Resistencia, Chaco. To do this, it is proposed to identify the organizational structure of the family business; to describe the roles of the members of the organization and to identify the factors that influence management conflicts in the family business, their causes and protagonists.

Methodologically, the research is framed under the qualitative approach, in which seven participating companies, made up of family members, are defined. Information is collected through semi-structured interviews with the members of the company.

The main results indicate that the family businesses were found to lack an established organizational design and formalized procedures for communication and decision making. They also lack strategic guidelines. With regard to the roles of family members within the organization, it was observed that the management is in the founding owners and the strategic areas occupied by the parents. As for conflicts, the following aspects can be observed as triggers to communication problems, overlapping of roles, overconfidence in the bond and legal uncertainty of the property in the family

**Keywords:** family business, management, role conflicts

## **Agradecimientos**

Al concluir esta etapa de mi vida quiero extender un profundo agradecimiento a quienes lo hicieron posible, a los que lograron que este camino sea más lindo. Primeramente a Dios que estuvo conmigo en cada paso que di, a mi familia por apoyarme en todo, por acompañarme y darme fuerzas. También agradecer a aquellas personas que pasaron por mi vida en esta etapa y me llenaron de aliento y de esperanzas, que estuvieron conmigo en los detalles, desde acomodarme el cuello de la camisa para ir a rendir, hasta acompañarme en el festejo o las lágrimas luego de un examen. A todos ellos mi más sincero agradecimiento y amor.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
Elementos teóricos esenciales.....	2
Antecedentes relevantes.....	11
Problema de investigación.....	13
Objetivo general: .....	13
Objetivos específicos: .....	13
<b>Métodos.....</b>	<b>14</b>
Diseño .....	14
Participantes.....	14
Instrumentos .....	15
Análisis de datos .....	16
<b>Resultados.....</b>	<b>17</b>
Datos de los participantes .....	17
Estructura organizacional de la empresa de familia. ....	17
Roles de los miembros de la organización. ....	19
Conflictos frecuentes en la empresa familiar.....	20

**Discusión**

**Referencias**

**Anexos**

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Datos de las empresas.....	17
Tabla 2. Estructura organizacional .....	18
Tabla 3. distribución de roles en los miembros de la familia de las empresas ...	19
Tabla 4. Factores desencadenantes del conflicto familiar .....	21

## **Introducción**

La presente investigación trata sobre los conflictos de gestión generados en la interrelación Empresa-Familia de las empresas familiares de la ciudad de Resistencia, Chaco.

El tema de las empresas familiares y su historia siempre está en discusión, dado el papel y la importancia de este segmento empresarial para la economía del país, ya sea en términos de producción o productividad, o de los reflejos para la empleabilidad. La cultura y el propósito de las empresas familiares no pueden dissociarse de la profesionalidad y los aspectos técnicos inherentes a la gestión de la organización. Por definición, la gestión empresarial comprende principios y normas que controlan la productividad y la eficiencia organizativa mediante procesos que deben normalizarse para obtener un mejor rendimiento en la actividad empresarial.

En todo el mundo y particularmente en nuestra región, las empresas de familia son un fenómeno de gran expansión, generación de empleo y recursos económicos, pero la gran mayoría presenta dificultades en distintos aspectos que, de no encontrarse identificados a tiempo, llevan a su desaparición. Dicha situación se puede presentar por diferentes causas, como por ejemplo el solapamiento de los ámbitos familia y empresa haciendo dificultoso lograr una sinergia positiva entre objetivos societarios (rentabilidad) y objetivos familiares (armonía familiar), a esto se agrega la falta de un adecuado planeamiento estratégico, superposición de roles y funciones, traspaso generacional sin planificación, entre muchos otros.

Por otro lado, la familia también ha experimentado cambios en las últimas décadas, como resultado de factores económicos, sociales, políticos y culturales, promoviendo ajustes en los estilos de vida e incorporando nuevos valores y actitudes. Este proceso de transformación en la estructura familiar también exige nuevas configuraciones y relaciones familiares, que revelan un cambio en la comprensión de la

familia, que ya no se concibe como un núcleo económico y reproductivo y comienza a percibirse a la luz de una visión socio-afectiva.

En resumen, la familia juega un papel central en la vida de las personas y en la construcción de una identidad social. Es la fuerza impulsora de la dignidad de las personas, el entorno propicio para el desarrollo de la personalidad humana, un espacio para las interacciones afectivas, para el aprendizaje y el crecimiento, impulsado por el afecto, la relación la convivencia y el respeto mutuo y la búsqueda de la realización personal (Felairán, 2009).

#### *Elementos teóricos esenciales*

Un desafío para los profesionales de gestión en las organizaciones es implementar una planificación estratégica que innova la forma de ver la interacción entre los diversos factores que impregnan la relación entre el trabajador y la organización. Las nuevas demandas del mercado globalizado hacen necesarias nuevas formas de planificar el sistema productivo y la rutina diaria de los trabajadores.

Otro factor a destacar en la relación hombre-trabajo, que adquiere mayor relevancia hoy en día en lo que respecta a la gestión de personas en el ámbito organizacional, es el compromiso del empleado con sus tareas profesionales y con la organización misma. El compromiso del trabajador está directamente relacionado con sus condiciones de trabajo y su nivel de satisfacción con la organización donde trabaja. El compromiso y la satisfacción laboral son componentes que impactan significativamente el éxito de las organizaciones de trabajo contemporáneas.

El escenario actual en el mundo del trabajo implica necesariamente una nueva mirada al trabajador, que ya no se ve solo como un recurso en el sistema de producción, sino que reconoce las diferentes esferas de su vida y tiene en cuenta que los problemas y logros personales de ese influir en su compromiso con la organización y su trabajo. Es importante comprender cómo se establece este compromiso y cómo puede interferir en la vida personal y la calidad de vida del individuo, dentro y fuera de la organización. Según Chiavenato (2006) existe un consenso de que las implicaciones del trabajo obstaculizan la dinámica familiar más que lo contrario, y que el apoyo familiar es más positivo para el trabajo diario del individuo que al revés.



La empresa familiar gira en torno a tres aspectos fundamentales que hay que definir: el control sobre la empresa, el poder que la familia ejerce en la empresa y la inclusión de los miembros de la familia en la función directiva (Goyzueía Rivera, 2013). Estas dimensiones se abordan mediante un triángulo de poder: la familia, la gestión y la propiedad, que, según el autor de referencia, permite analizar la dinámica de las empresas familiares en su contexto y ser capaz de identificar los múltiples factores relacionales internos y externos, y entender los comportamientos de los miembros de la familia como se originaron y se estabilizan construyendo una cultura y sus referencias de liderazgo en la organización.

Según Santamaria Freire (2015), las empresas familiares desempeñan un papel importante en los grandes grupos empresariales, lo que hace que el estudio de su comportamiento y dinámica sea extremadamente importante. Y estas empresas, que presentan diversas formas, tienen características centrales, que independientemente de su historia vinculada a la empresa, los miembros están siempre a la cabeza de la administración, y mantienen las expectativas sobre su continuidad en la organización. Por otra parte, el autor afirma que la empresa familiar se basa en tres ejes de convivencia: la propiedad, la familia y la gestión en las interrelaciones entre ellos. En este sentido, el proceso de sucesión es muy difícil, porque con el crecimiento de la empresa, el paso de la transferencia de la intuición empresarial o el espíritu emprendedor propios del fundador termina por dificultarlo, lo que ha llevado a muchas empresas a optar por la profesionalización para asegurar su continuidad.

La profesionalización implica la sustitución de los gerentes o administradores familiares por ejecutivos asalariados contratados en el mercado laboral que suelen llevar a la empresa a adoptar prácticas profesionales más racionales y menos personalizadas. En otras palabras, la empresa familiar se convierte en profesional cuando pasa a manos de profesionales ejecutivos, aunque sean familiares, siempre que hayan sido debidamente capacitados para asumir el trabajo (Coulter, 2005).

Robbins (2005), dice que los conflictos pueden ser un gran problema dentro de las organizaciones porque es capaz de hacer que el ambiente de trabajo sea caótico para que los empleados trabajen juntos, por otro lado, también menciona un lado positivo, pero menos conocido. Define el término conflicto como un proceso que comienza cuando una

de las partes se da cuenta de que la otra parte afecta, o puede afectar, de manera negativa algo que la primera considera importante como la incompatibilidad de objetivos, diferencias en la interpretación de los hechos, desacuerdos basados en expectativas de comportamiento y así sucesivamente.

Todavía en la perspectiva de Robbins (2005), afirma que hay tres puntos de vista sobre el conflicto organizativo y sus posturas, el primero es el punto de vista tradicional, que sostiene que el conflicto debe evitarse y sería una indicación de que algo no va como se ha planeado. Otro punto de vista expuesto es el de las relaciones humanas, que afirma que el conflicto es un acontecimiento natural e inevitable en cualquier grupo, no necesariamente malo, el tercer y más reciente punto de vista es el interaccionista, defiende que el conflicto es positivo en la determinación del grupo y defiende que lo mínimo que sucede es necesario para el crecimiento del grupo y su desempeño.

Amarís Macías (2013) expresa que un exceso de conflicto puede ser perjudicial para la empresa de familia y también una fuerza positiva porque desafía el statu quo, estimula nuevas ideas y metodologías e impulsa el cambio. Hay etapas dentro de los conflictos y son cinco, la primera etapa se denomina oposición potencial o incompatibilidad que se caracteriza por la aparición del conflicto o las condiciones que pueden conducir a él, pero esta condición debe existir para que aparezca y éstas se pueden condensar en tres características: comunicación, estructura y variables personales. La segunda etapa se denomina cognición y personalización, es donde se materializa el conflicto y donde se percibe y donde hace que las personas perciban y sientan emocionalmente tensión, frustración, ansiedad u hostilidad.

La tercera etapa es la definición de estrategias de resolución de conflictos que pueden ser: competencia, colaboración, compromiso, no confrontación, acomodación. Y las intenciones pueden variar desde el punto en que una parte entiende el punto de la otra. La cuarta etapa es el comportamiento y donde el conflicto se hace visible, esto incluye las declaraciones, acciones y reacciones de las partes, es precisamente donde ocurre la interacción. Por último y última etapa de los conflictos que según Robbins (2005) se denominan consecuencias, donde se puede analizar si el conflicto fue positivo o no, permitiendo una mejora en el desempeño del grupo o un empeoramiento. Según el mismo

autor, hay pruebas de que el conflicto puede aportar beneficios al grupo si se ve como una mirada para salir de la zona de confort que trae consigo.

El conflicto puede ocurrir en varios niveles. A nivel individual o grupal, el cual aparece cuando una de las partes (individual o grupal) percibe a la otra como un obstáculo para la satisfacción de sus preocupaciones, lo que provocará un sentimiento de frustración que puede llevar, luego, a reaccionar frente a la otra parte (Coulter, 2005). Aunque el concepto es limitado, el autor señala algunas características que generalmente están asociadas con la existencia de conflictos: la interdependencia de las partes; la incompatibilidad percibida por uno de ellos; e interacción social donde se expresan los conflictos.

Otra concepción sobre el conflicto involucra roles sociales. Katz y Kahn (1987) abordan el conflicto y lo definen como la ocurrencia simultánea de dos (o más) roles, de tal manera que el desempeño de uno dificultaría el desempeño del otro (p. 205). De este modo, el conflicto puede construirse dentro de estructuras organizacionales, en roles, actitudes y estereotipos, o surgir debido a la escasez de recursos. Puede ser explícito o implícito. Cualquiera sea la forma que adopte, su origen radica en algún tipo de divergencia de intereses percibidos o reales.

Fuquen Alvarado, (2003) señala la existencia de varios enfoques de los conflictos y los ajusta dentro de tres corrientes: la de conflictos de intereses, la de conflictos de roles y la de conflictos de personalidad y percepciones de individuos y grupos pequeños. Asimismo reconoce la existencia de dos modelos que sirven para describir el fenómeno. Uno de estos modelos es el estructural, que propone marcos de referencia para comprender las condiciones generales en las que se desarrolla un conflicto, a fin de comprender mejor los factores que pueden influir en el comportamiento de las partes involucradas. El otro modelo es el de procedimiento, que busca describir la dinámica de una situación de conflicto, y busca ilustrar las transformaciones experimentadas por las partes, cuando ocurre un episodio de conflicto.

Un análisis del conflicto a la luz de las diversas definiciones, perspectivas, enfoques y clasificación para el constructo indica su naturaleza multifacética y bidireccional, lo que refuerza el surgimiento de una perspectiva más compleja para ampliar el alcance del análisis, percibiendo el conflicto no solo de una manera negativo,

pero como un espacio para la reflexión y el cambio en la perspectiva del significado de la vida de las personas dentro y fuera de la organización.

En la relación entre el trabajo y la familia, varios autores consideran que el conflicto es uno de los roles, en el que las demandas de un dominio (trabajo o familia) son mutuamente incompatibles con las demandas de otro dominio (familia o trabajo) (Felairán, 2009). Las demandas conflictivas del trabajo y la vida personal siempre han estado presentes en la vida cotidiana de las personas. En el caso de los gerentes, este conflicto surge cuando el ejercicio del rol de la gerencia choca con los roles que desempeñan en la familia o viceversa. Esta incompatibilidad termina causando problemas ya que el conflicto entre el trabajo y la familia existe cuando el tiempo dedicado a las necesidades de un rol hace que sea difícil satisfacer las necesidades del otro; cuando la tensión de participar en un rol hace que sea difícil satisfacer las necesidades del otro; y cuando los comportamientos Los requisitos específicos de un rol hacen que sea difícil satisfacer las necesidades del otro.

Cuando se producen conflictos entre estos dos dominios, surgen consecuencias adversas para las personas y las organizaciones. Las personas que enfrentan conflictos entre el trabajo y la familia pueden tener un mayor riesgo de enfermedad, un desempeño inadecuado con una pareja o pariente, una menor satisfacción con la vida y desajustes en el matrimonio.

Los conflictos y las crisis son imposibles de evitar y por lo tanto deben enfrentarse, muchos autores sostienen que los conflictos son necesarios para el crecimiento, pero el problema se acentúa cuando nos referimos a empresas de familia, ya que no sólo se ven involucrados intereses profesionales sino también personales. La propia naturaleza de la empresa familiar la hace compleja, ya que son los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la gestión empresarial los que dificultan el ajuste de las relaciones familiares y económico-financieras. La familia considera que tiene derechos sobre la empresa, tanto para trabajar en ella como para participar en su capital, o para intervenir en ella y tomar decisiones sobre su gestión

La superposición institucional (familiar, propiedad y empresa) puede ser total o parcial, dependiendo de si la propiedad y la gestión están totalmente, o sólo parcialmente, en manos de un solo hogar. También se pueden considerar empresas familiares en las que,

aunque la gestión se encomiende Los tres sistemas sociales tienen un área común en la que convergen y se superponen totalmente, dando lugar a un sistema complejo, la empresa familiar, en la que el fundador o empresario propietario es un miembro de la familia y al mismo tiempo jefe y gerente de la empresa, posiblemente en colaboración con otros miembros de la familia que comparten la propiedad (Perez & Gisbert, 2012).

En las zonas en que la superposición se produce entre dos de los tres sistemas sociales, se pueden encontrar los otros "actores" que actúan en la empresa familiar:

- miembros de la familia que, aunque excluidos de la propiedad, participan directamente en la actividad de gestión interna como gerentes, ejecutivos o empleados ordinarios;

- miembros de la familia que, por otra parte, no trabajan en la empresa, pero tienen capital propio o capital social como socios;

- sujetos externos a la familia, pero igualmente implicados tanto en la propiedad como en la actividad de gestión interna (a diferentes niveles).

Las empresas familiares más pequeñas se caracterizan generalmente por la máxima superposición de los tres sistemas, con la reducción al mínimo de las zonas independientes. Además, puede haber diferentes situaciones de condicionamiento mutuo de los tres sistemas en función del distinto grado de participación de la unidad familiar en la propiedad y/o la gestión de la empresa. Cuando las áreas de superposición se reducen al mínimo y cada sistema tiene un alto grado de autonomía, se produce una situación típica de las empresas más grandes, en la que la propiedad tiende a ser distinta de la gestión de la empresa y ésta, a su vez, está sujeta al condicionamiento de la unidad familiar en menor medida.

Incluso con los pocos autores que afirman que a medida que la empresa gana cuota de mercado y crece, la gestión se hace más compleja y es necesario crear nuevos puestos de dirección. Cuando estos cargos se ocupan con miembros de la familia, el propietario tiene que comparar el desempeño de los directivos no familiares con los miembros de la familia y que el efecto del altruismo tiene un efecto negativo en esta situación, porque la opinión del jefe de la familia respecto a los miembros de la familia se distorsionará con otros que no lo son y concluyen que los conflictos en las empresas familiares cuyo

gobierno es más eficiente en la primera generación debido a la menor complejidad de la empresa y a la mayor intensidad de los lazos familiares. La figura 1 ilustra el proceso de conflicto.

Belausteguigoita (2017), sostiene que la empresa familiar puede verse como una unión de subsistemas con funciones específicas, con atributos que pueden ser fortalezas y debilidades. Sostiene que la organización de una empresa familiar puede explicarse mediante la unión de dos círculos, representando, cada uno de ellos, de la empresa y la familia respectivamente, donde el área de intersección que se forma entre ambos se denomina “zona de conflictos”.

El mismo autor señala que, entre la empresa y la familia, la confusión puede generar distintos problemas, causando situaciones indeseables en este tipo de empresas. Así por ejemplo, se genera un juego de roles y estructuras organizacionales inadecuadas dentro de la empresa, exceso de miembros de familia en la organización, remuneraciones inadecuadas a los miembros de la familia, comportamientos cruzados basados en un clima de organización poco propicio para el desarrollo de la actividad o en una comunicación deficiente, luchas de poder por el control de la compañía, entre tantos otros.

A esto Torres (2013), agrega que cuando una familia controla una empresa familiar, en ésta se hacen más evidentes los problemas y tensiones, así como la armonía y cohesión de esta familia. En especial cuando se trabaja continuamente hay más probabilidades de conflictos. La aparición de tensiones interpersonales, tanto dentro como fuera de la empresa, es muchas veces el resultado de tensiones familiares no resueltas, ni expresadas claramente en la familia y que se proyectan dentro de la empresa. Los conflictos emergen especialmente cuando hay que tomar decisiones relevantes en cuanto a remuneración, puesto y jerarquía. A su vez, las rivalidades y tensiones estructurales están muy relacionadas con la ausencia de las reglas del juego, lo que se denomina como estatus familiares o protocolo familiar, y que se agravan cuando hay un sentimiento de favoritismo y agravios comparativos.

De acuerdo a los estudios realizados por Quejada Pérez & Ávila Gutiérrez (2016) en la empresa familiar se entrelazan tres sistemas sociales elementales distintos (familia, propiedad y empresa), que responden a funciones y lógicas diferentes, pero estrictamente interdependientes. Esta compleja superposición institucional tiene la consecuencia directa

de producir una variedad de configuraciones organizativas que difieren en relación con el tamaño de la empresa, la estructura interna y los diversos tipos de relaciones entre los propios componentes sistémicos. A ello se añade la posibilidad de tener diferentes situaciones de condicionamiento mutuo de los tres sistemas, según el diferente grado de implicación de la unidad familiar en la propiedad y/o gestión de la empresa. La peculiaridad de las empresas familiares consiste precisamente en esta co-presencia de los subsistemas familiar y empresarial, que se influyen mutuamente con reglas, principios y funciones de distinta naturaleza, pero tan superpuestas que a menudo entran en conflicto. La superposición institucional mencionada anteriormente puede ser total o parcial, dependiendo de si la propiedad y la gestión están totalmente, o sólo parcialmente, en manos de un solo hogar.

Los siguientes problemas expuestos por Belausteguigoitia (2017), se derivan de la confusión entre empresa y familia y son a la vez causas de situaciones indeseables en este tipo de empresas:

- a) Juego de roles inadecuados dentro de la empresa: Los miembros de una familia tienden a interactuar de la misma manera independientemente de los escenarios en donde se encuentren. Un ejemplo que menciona el autor, es que un miembro dominante en la familia tenderá a serlo también en la empresa, sobre todo si convive con los mismos miembros. Asimismo, los individuos pasivos o reactivos en la familia se desempeñarán de igual manera en el trabajo. Las personas tienen otros comportamientos en función de la naturaleza de su grupo, y pueden adoptar roles completamente diferentes en distintas sociedades.

Sin embargo, tal como afirma Belausteguigoitia (2017), en el caso de las empresas familiares, dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento de los parientes tenderá a ser similar. Pero como la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría necesitar que también fueran diferentes.

- b) Estructuras organizacionales inadecuadas: Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, la cual tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan eficientemente. Algunas compañías carecen de consejos de administración o director general

porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.

- c) Exceso de miembros de la familia en la organización: La incorporación de parientes debe ser congruente con la estrategia de la empresa, puesto que muchas veces sucede que los negocios no pueden soportar a tantos familiares con altas aspiraciones. En este sentido, Belausteguigoitia (2017), destaca que el fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de varios de sus hijos y, a la vez, no estar dispuesto a arriesgar nada para hacer crecer a la compañía. Así, el autor recomienda que, si la visión del negocio incluye que éste conserve un determinado tamaño, lo mejor sería contratar el número ideal de familiares que puedan desempeñarse bien en ella. a su vez, añade el autor citado, para contratar a cualquier miembro de la familia es importante como condición que éste sea capaz de agregar valor a la organización.
- d) Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son elementos de una familia puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos.
- e) Comportamientos cruzados: Otra de las consecuencias de no separar estos dos sistemas se hace patente en el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente. En otras palabras, en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia, o viceversa.

Los puntos expuestos anteriormente se consideran importantes para esta investigación, puesto que permitirán identificar el origen de los conflictos en la empresa familiar objeto de estudio.

Uno de los principales argumentos empleados para justificar el enfoque de investigación en la empresa familiar es la relevancia de este tipo de organización para la economía global. Las empresas familiares son el modelo corporativo predominante en el mundo, con un impacto significativo en la economía de las naciones emergentes y desarrolladas (Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012)



### *Antecedentes relevantes*

Existen diversos trabajos de investigación que abordan la problemática de la gestión familiar de la empresa y los conflictos que se generan. En este sentido, el estudio realizado por Pérez y Gisbert (2012), titulado “La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos” es un trabajo que se plantea como objetivo determinar los problemas de gestión en las empresas familiares y los factores que garantizan el éxito en la sucesión de las empresas familiares. Como conclusión se determinó que entre los problemas más importantes de las empresas familiares destacan los problemas derivados del funcionamiento de la organización (confundir flujos familiares y profesionales, desmotivación, falta de crecimiento) y los problemas relativos a la sucesión (impuestos, selección del líder, resistencia al cambio).

Las herramientas más adecuadas para disminuir los problemas de las empresas familiares dan importancia al factor humano de las organizaciones y tratan de adecuar las funciones y las responsabilidades de todos los trabajadores. Es básico realizar el plan de sucesión, elaborar un protocolo familiar, gestionar la herencia, y aumentar la profesionalización de la empresa.

Otro de los antecedentes es el trabajo de Felairán (2009), titulado “Superposición de roles en la empresa familiar Zuliana”, cuyo objetivo fue establecer una estructura teórica de la superposición de roles de los actores empresariales en el ámbito de la Empresa Familiar Zuliana. Entre las conclusiones más relevantes se destacó que las estructuras organizativas se encuentran integradas por el grupo familiar, se movilizan entre lo formal y lo informal, independientemente del tamaño de la empresa. Lo hacen con líneas de autoridad reconocidas y respetadas por familiares y no familiares, y una alta concentración de los miembros de la familia en los cargos directivos. Mayoritariamente, no existe planificación concertada para el relevo generacional. La sucesión no es un tema abordado, y se resisten a su discusión, en el grupo familiar.

Por otra parte, se señaló a los valores del fundador como un elemento de cohesión y compromiso muy significativo; estos reflejan el esfuerzo, la visión y la perseverancia de los gestores del proyecto empresarial. Igualmente, los subordinados se muestran

conformes con la importancia de los valores fundacionales y el reconocimiento de los fundadores; con los difusores de la cultura empresarial, la cual comparten.

A la vez, se constató la percepción que tienen los empleados sobre el desempeño del doble rol de los propietarios en la gestión, y el funcionamiento de la empresa. No se manifestó incompatibilidad en la actitud del empresario hacia familiares y empleados.

Se reafirmó, a su vez, la existencia de las diferencias y contradicciones que se producen entre los miembros de la familia, en la toma de decisiones en la empresa, generada por la duplicidad de funciones. Sin embargo, la convivencia de intereses les permite generar sus propios mecanismos de concertación. Igualmente, se concluyó que los subordinados aceptan que la dualidad del rol, por parte de los miembros de la familia, es ventajosa para la empresa.

El contexto del presente estudio se desarrolla en la provincia del Chaco. La estructura industrial de las MIPyME de la provincia del Chaco está formada por micro y pequeñas empresas, que representan respectivamente el 49% y 43% del total. La mayor parte de las MIPyME industriales de la provincia son familiares, sobre todo las de menor tamaño: cerca del 62% de las micro y pequeñas empresas está administrada por miembros de una familia. Desde el punto de vista de su localización, la mayoría de las MIPyME chaqueñas no se ubica en el departamento de Capital, sino en el interior de la provincia. Por otra parte, si se analiza la distribución de las MIPyME por actividad, puede observarse que son tres los sectores manufactureros preponderantes en relación a otros: El 26% de las empresas corresponde al sector de Productos de madera y Muebles, seguido por los sectores de Alimentos y bebidas (25%) y Textil, prendas de vestir, productos de cuero y calzado (18%) (Ministerio de Hacienda y Finanzas, 2016).

Es de destacar la falta de una estructura organizativa compleja, la cual se refleja en las pocas áreas administrativas (una o dos gerencias). A su vez, el mismo dato se refleja también en la disponibilidad de certificaciones de calidad, como las normas ISO u otras certificaciones, que son un indicador de la competitividad de las empresas.

Por otra parte, la mayoría no realiza planificaciones semestrales o anuales de sus actividades. Es importante destacar que estas empresas adoptan distintas estrategias de competitividad para poder ganar cuota de mercado. La mayoría de las MIPyME

chaqueñas compite por calidad del producto elaborado (61%). Esta estrategia es la más significativa tanto a en los distintos sectores de actividad, como para los diferentes segmentos de empresa por tamaño. La diferenciación del producto elaborado y la competencia por precio también son estrategias utilizadas por la mayoría de las MIPyME, en particular las medianas. Mientras que cabe destacar el poco uso de políticas de asociatividad entre las MIPyME chaqueñas como instrumento de mejora de la competitividad empresarial (Ministerio de Hacienda y Finanzas, 2016).

Con relación a la capacidad de innovación y a las estrategias de competitividad de las Pymes chaqueñas, las investigaciones realizadas por el Consejo Federal de Inversion (2012) indica que, en los últimos dos años las MIPyME chaqueñas no lograron resultados satisfactorios. La única innovación lograda por la mayoría de las MIPyME chaqueñas fue la mejora significativa de un producto ya existente. Otros tipos de innovaciones, como la elaboración de un nuevo producto o mejoras en la organización del proceso productivo, fueron conseguidas por menos del 30% de las empresas encuestadas (Consejo federal de Inversion, 2012).

#### *Problema de investigación*

Por lo dicho hasta aquí, surge como problema de la investigación: ¿Cuáles son las funciones organizacionales y conflictos generados en la gestión dentro de empresas familiares de la ciudad Resistencia, Chaco?

#### *Objetivo general:*

Determinar los principales conflictos generados en la gestión de empresas familiares en la ciudad de Resistencia, Chaco.

#### *Objetivos específicos:*

1. Identificar la estructura organizacional de la empresa de familia.
2. Describir los roles de los miembros de la organización.
3. Identificar los factores que inciden en los conflictos de gestión en la empresa familiar, sus causas y protagonistas.

## Métodos

### *Diseño*

El diseño de investigación es cualitativo, ya que se buscó comprender el fenómeno en estudio, dentro del contexto en donde se desarrollan, a partir de la información suministrada por los actores que formen parte del problema de investigación.

En este sentido, el diseño de investigación es no experimental ya que no se persigue controlar, manipular o alterar variables. En cambio, se basa en la interpretación y observación de datos que no son medibles, para llegar a una conclusión (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Pilar Baptista, 2010) .

El alcance de la presente investigación es descriptivo ya que tiene como prioridad describir cualidades y características de los conflictos en la gestión de empresas familiares, en la ciudad de Resistencia, Chaco.

### *Participantes*

Empresas familiares de la ciudad de Resistencia, Chaco, durante el año 2020.

La muestra está compuesta por cinco empresas familiares de la ciudad de Resistencia, Chaco, con diferentes tamaños, cantidad de empleados y de distinto rubro; con motivo de incorporar al mismo una gran cantidad de factores y poder apreciar cómo las empresas diferentes y en diferentes situaciones responden a una temática común:

**Empresa N° 1.** Empresa familiar con 30 años de trayectoria, su actividad principal es la ganadería, dedicada también a la producción de hortalizas frescas y deshidratadas (perejil, espinaca y kale), cereales y especialidades (sésamo, amaranto, coriandro). Conformada por seis integrantes de la familia y cuenta con empleados dedicados a ayudar con la cría del ganado.

**Empresa N° 2.** Empresa familiar con 20 años de trayectoria, náutica dedicada a la compra y venta de accesorios para embarcaciones, concesionario oficial Yamaha, embarcaciones en astillero, servicio de mantenimiento, motores fuera de borda, venta de embarcaciones, accesorios náuticos, está conformada por sus dueños y dos empleados dedicados a la venta al público.

**Empresa N° 3.** Empresa familiar dedicada a la comercialización de carne de vaca a consumidores finales, con 2 años de experiencia en venta minorista. Dicha empresa está conformada por el dueño y su hijo, cuentan con un empleado dedicado a la venta al público.

**Empresa N° 4.** Autoservicio familiar con ventas de productos de librería, fotocopiadora, productos de bazar, ropa, perfumería, verdulería, fiambrería, carnicería, artículos de limpieza, bebidas, etc. Cuentan con una trayectoria de 20 años y llevan adelante el negocio cuatro integrantes de la familia y cinco empleados, distribuidos dentro de cada una de las áreas del negocio.

**Empresa N° 5.** Rotisería familiar con 1 año y medio de trayectoria, dedicada a la elaboración de comidas rápidas y elaboradas. Conformado por cuatro integrantes de la familia.

El tipo de muestreo es no probabilístico, muestreo casual o incidental ya que se trata de un procedimiento en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población (Arias, 2012).

**Empresa N°6:** Empresa constructora de origen chaqueño, con 24 años de trayectoria, dedicada mayormente al desarrollo de obras públicas. Está conformada por 15 miembros, 4 son familiares y el resto, personal no familiar.

**Empresa N° 7:** Empresa agropecuaria dedicada a la producción de alimentos y a la prestación de servicios de siembra y cosecha a otras empresas rurales. Con 25 años de trayectoria, posee 5 empleados familiares y 3 empleados fijos que son externos a la familia.

### *Instrumentos*

Se confeccionó previamente un cuestionario con ciertas consignas para determinar cómo una empresa familiar desarrolla su actividad y opera con el conflicto como elemento de su entorno. Dicho cuestionario se aplicó a responsables de las empresas familiares. Además, se deberán grabar y transcribir las entrevistas, y se les hará leer y firmar el consentimiento informado (Ver Anexo).

### *Análisis de datos*

Para el análisis de datos, primeramente, se describieron brevemente las empresas, se estudiaron sus características, es decir, años de trayectoria, empleados, niveles jerárquicos, rubros en los que se desempeñan. El análisis de datos es cualitativo ya que se realizó una recolección de datos sin medición numérica.

Una vez recolectada la información mediante las entrevistas, se analizó detenidamente de forma comparativa las respuestas obtenidas de cada participante para identificar cada uno de los objetivos específicos planteados, y así, identificar el objetivo general para dar respuesta a la problemática planteada.

De este estudio comparativo, se identificaron las diferencias entre las empresas a nivel jerárquico, comunicacional, organizacional y los diferentes motivos por los que cada una de ellas posee conflictos dentro de las mismas.

## Resultados

### *Datos de los participantes*

Los participantes de la entrevista son miembros de empresas familiares que desarrollan su actividad en la ciudad de Resistencia, Chaco. A continuación, se presenta la tabla con las características de cada organización.

Tabla 1. *Datos de las empresas*

Participantes				
Empresa	Rubro	Antigüedad	Cantidad de miembros de la familia	Cantidad de empleados
Empresa 1	Ganadería	30 años	6	30
Empresa 2	Náutica	1 año	3	2
Empresa 3	Carnicería	2 años	4	1
Empresa 4	Autoservicio	1 año	4	5
Empresa 5	Rotisería	1 año	4	1
Empresa 6	Empresa constructora	24 años	4	11
Empresa 7	Producción de alimentos	25 años	5	3

Fuente: elaboración propia.

### *Estructura organizacional de la empresa de familia.*

Para ilustrar el análisis, se registrarán algunos comentarios hechos en los cuestionarios de la investigación por las empresas familiares sobre la propiedad. Se presenta a continuación las características de las empresas en cuanto a su diseño organizacional.

Tabla 2. Estructura organizacional

Estructura organizacional				
Empresa	Organigrama	Toma decisiones	Autoridad principal	Participación estratégica de los colaboradores
Empresa 1	No	Padre de familia	Padre	No
Empresa 2	No	Padre	Padre	No
Empresa 3	No	Progenitor	Progenitor	No
Empresa 4	No	Madre	Madre	No
Empresa 5	No	Madre	Madre	No
Empresa 6	Si	Padre	Padre	Si
Empresa 7	No	Padre	Padre	No

Fuente: elaboración propia.

En términos generales, teniendo en cuenta la estructura organizacional de las 7 empresas, se observó que carecen de un diseño organizacional establecido, no se encuentra formalizado, es decir no tiene ningún organigrama formal. Al respecto un participante de la empresa ganadera comenta:

“El director: mi papá, en la administración trabaja mi mamá y mi hermana; Encargado de la parte agrícola estoy yo; Encargado de producción: mi hermano y encargado de la planta deshidratadora: mi otro hermano.” (Empresa 1).

A su vez, la línea de autoridad se organiza en función de los vínculos familiares, es decir, en las empresas analizadas, el mando y la dirección de la organización la llevan adelante los padres de las distintas familias. En este sentido, la línea de autoridad desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos se define por los vínculos familiares entre los miembros de la organización.



En cuanto al proceso de toma de decisiones, se centra en las manos de los propietarios. Solo una empresa de las 7 participantes manifiesta tomar decisiones junto a equipos de profesionales: “Las decisiones las toma el fundador junto a su equipo de trabajo y no influyen en la relación negocio-familia”.

En términos generales, los empleados declararon que no tienen poder de decisión, ya que todas las actividades deben ser comunicadas y aprobadas por la dirección.

De lo anterior se desprende que las empresas analizadas tienen características tradicionales, cuenta con un número reducido de empleados y una jerarquía claramente delimitada; no hay autonomía de los empleados para la toma de decisiones, ya que todos los empleados dependen de órdenes centrales. También cabe destacar la baja formalización, estandarización y especialización de las actividades, características de una estructura formal en línea, con representación gráfica en forma de pirámide.

#### *Roles de los miembros de la organización.*

A continuación, se presenta la distribución de roles en los miembros de la familia de las empresas:

Tabla 3. Distribución de roles en los miembros de la familia de las empresas

<b>Empresas</b>	<b>Autoridad principal</b>	<b>Cargo</b>
Empresa 1	Padre	Dirección
Empresa 2	Padre	Dirección
Empresa 3	Progenitor	Dirección
Empresa 4	Madre	Dirección
Empresa 5	Madre	Dirección
Empresa 6	Padre	Dirección
Empresa 7	Padre	Dirección

Fuente: elaboración propia.

En un segundo momento, se buscó conocer las posiciones y funciones que realiza cada una de ellas. En términos generales la parte administrativa y de dirección es responsabilidad de los dueños fundadores. Al respecto los entrevistados comentan:

“La rotisería la maneja mi mamá, y es también la encargada de la cocina, es jefa de cocina, nosotros estamos bajo las órdenes de ella y a servicio por cualquier cosa que haya que hacer.” (Empresa 5).

En definitiva, son los propietarios / fundadores quienes finalmente imponen su decisión ante cualquier estructura de gobierno que se imponga. Dichas funciones recaen en mayores medidas en la figura del padre o la madre, siendo los progenitores los encargados de funciones más operativas. La peculiaridad de las empresas familiares consiste precisamente en esta presencia de los subsistemas familiar y empresarial, que se influyen mutuamente con reglas, principios y funciones de distinta naturaleza, pero tan superpuestas que a menudo entran en conflicto. Un informante comenta:

“En familia nos llevamos bien, aunque a veces hay roces como ocurre normalmente entre personas que trabajan juntas y además viven bajo el mismo techo. Disfrutamos de compartir el negocio juntos.” (Empresa 3).

En la empresa 7 se destaca la división de trabajo en función de la naturaleza de las actividades por desarrollar. En este sentido, comentan que “los hombres nos dedicamos un poco más a la mecánica y la maquinaria y las mujeres a la parte administrativa y de servicios, o de contención muchas veces y a la parte de logística también. Pero eso se va viendo de acuerdo a la experiencia y al trabajo vamos notando que aptitud tiene cada uno”

De este modo, el reclutamiento y selección de un nuevo miembro de la familia responde fundamentalmente a las necesidades de la organización.

#### *Conflictos frecuentes en la empresa familiar*

En cuanto a los problemas y conflictos actuales a los que se enfrenta cada empresa familiar en estudio, se señaló por parte de los propietarios los siguientes factores desencadenantes:

Tabla 4. Factores desencadenantes del conflicto familiar

<b>Empresas</b>	<b>Factores desencadenantes del conflicto familiar</b>
Empresa 1,2,3, 5	Problemas de comunicación
Empresa 4,5,7	Superposición de roles
Empresa 3,4	Exceso de confianza en el vínculo
Empresa 7	Indefinición legal de la propiedad en la familia

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los problemas de comunicación se presentan los siguientes fragmentos que ilustran la situación:

“Solemos hacer charlas periódicamente, al inicio las charlas eran caóticas, vivíamos a los gritos y bueno, ahora se hacen esas charlas más ordenadas” (Empresa 3).

Los problemas en la comunicación a su vez se desarrollan por la falta de organización de dicho aspecto. Al respecto comentan:

“Al principio se hablaba de trabajo a cualquier hora y cualquier día y después fue consensuado el tema de decir, bueno, si no es urgente lo hablamos mañana, y si es urgente se habla ahora. Si pasa algo, por ejemplo, se rompe una maquina fuera de la jornada normal de trabajo, y bueno se habla, pero si no se trata de charlarlo dentro de un horario normal de trabajo.” (Empresa 1).

Cabe destacar que las empresas bajo estudio no poseen mecanismos formales de comunicación. En este sentido los diálogos concertados se realizan al interior de la empresa o en el marco de las actividades familiares, de acuerdo a la urgencia del problema a resolver.

Otra dificultad que se observó es el solapamiento entre la familia y la empresa, es decir, es la involucración directa, generalmente en diferentes momentos en el tiempo, de

familiares en la dirección de la empresa. Al respecto comentan que “es difícil separar lo laboral de lo familiar, más aún cuando vivimos juntos. Se habla mucho de trabajo fuera de la empresa, y no tenemos en cuenta el horario” (Empresa 4). Esto implica tanto trabajar con familiares como ejercer simultáneamente varios roles (familiar, propietario y/o empleado/directivo) y depender económicamente de la familia. Al respecto comentan:

“Es complicado porque al haber tanta confianza, por ahí hay elevaciones de voz y más aún cuando nos apuran y queremos que todo salga bien para el cliente, uno se pone mal cuando no salen las cosas como quiere. Pero es lindo verlo del lado que trabajamos en equipo y nos apoyamos mutuamente.” (Empresa 5)

Asimismo, el participante de la empresa N°1 comenta:

“Hay como una curva en crecimiento, al inicio fue bastante fácil porque el que tomaba las decisiones fue mi papá, siempre, y a medida que nos fuimos incorporando a la empresa fue un aprendizaje porque hay cosas que compartíamos y cosas que no, pero creo que vamos creciendo. Si bien toda empresa familiar tiene la gran ventaja de ser empresa familia, tiene también la desventaja de ser empresa familiar. Se mezcla mucho el tema de la confianza, de la familia. Cuando no estás de acuerdo en algo tenes como habilitada la parte de los insultos y los malos tratos porque es familia. Te permite abrir algunas puertas que no las abrirías con un empleado que no sea familiar. Estamos aprendiendo trabajando los seis juntos hace aproximadamente siete años.”

Por otra parte, el entrevistado dueño de la empresa 7 menciona que “en las empresas familiares es inevitable que los asuntos emocionales no se mezclen con los laborales, en nuestro caso si se producen conflictos se los resuelve hablando y se separan las cuestiones laborales con las de la familia”

El negocio familiar involucra en este modo una fusión de emociones y una superposición de roles de distintas dimensiones, mientras que el dominio del negocio se basa en las tareas y hace hincapié en el rendimiento y los resultados. Un aspecto a considerar es que en la gestión de las empresas familiares es que una empresa no sólo está formada por productos y procesos, sino también por valores, creencias y objetivos que se

comparten entre las personas. Se puede decir que detrás de los aspectos formales hay una red de relaciones y sentimientos que da forma y movimiento a las estructuras organizativas.

A su vez, se menciona como factor de conflicto la definición legal de la propiedad de la empresa en la repartición de bienes entre familiares. El entrevistado de la Empresa N° 7 comenta que:

“La verdad pienso que esto es lo que lleva a problemas familiares muchas veces porque cuando un hijo o integrante de la familia sale del trabajo familiar, sin darnos cuenta dejan de ser parte de la propiedad, la propiedad sigue siendo de los que están trabajando y eso es lo que trae problemas. Nosotros todavía no tenemos organizada esta parte, la parte legal de esto, me parece que ese es el punto que genera los conflictos en las empresas familiares”

Generalizando, las empresas que participaron de la investigación no cuentan con mecanismos legales para definir la distribución porcentual de la propiedad de la empresa y de los flujos de dinero que se desprenden de la productividad la organización.

## Discusión

El objetivo del trabajo fue determinar los principales conflictos generados en la gestión de empresas de familia en la ciudad de Resistencia, Chaco, identificando las estructuras organizacionales establecidas, los roles definidos entre los miembros de la familia y los principales factores asociados al conflicto en la gestión de la empresa.

### *Interpretación de los resultados*

A través del análisis de los resultados, se pudo observar que las empresas familiares tienen características de gestión tradicionales en cuanto a la centralización en la toma de decisiones, no poseen un diseño organizacional formal y establecido y cuenta con un número reducido de empleados y una jerarquía claramente delimitada; no hay autonomía de los empleados para la toma de decisiones, ya que todos los empleados dependen de órdenes centrales. En este sentido, la toma de decisiones se registra en un alto grado de concentración, ubicándose en el punto más alto de la pirámide organizacional.

También cabe destacar la baja formalización, estandarización y especialización de las actividades tanto de los miembros de las familias como de los colaboradores que forman parte, características de una estructura formal en línea, con representación gráfica en forma de pirámide, como propone Cury (2009). Asimismo, se observa el bajo nivel de profesionalización de los miembros familiares de las empresas, independientemente del tamaño y sector. Es de tener en cuenta que la profesionalización de la gestión familiar es un factor relevante porque, según Padula (2004), significa el acto o efecto de realizar actividades remuneradas como medio de vida utilizando métodos y principios. En el caso de la empresa familiar, la profesionalización para llevar a cabo la actividad empresarial es necesaria no sólo para los directivos, sino también para la familia, que debe ejercer su papel en las distintas áreas de gestión.

En las empresas familiares encuestadas se comprobó, a partir de las respuestas obtenidas, que la mayoría de ellas no tienen un proceso estructurado de reclutamiento y selección: esta actividad la lleva el dueño de la empresa. También cabe mencionar que existe una política de capacitación informal; la mayoría de las veces, esto ocurre en el propio entorno de trabajo.

De este modo, una estructura organizativa bien pensada, que define las cadenas de dirección, los márgenes de control y los canales de comunicación de una manera comprensible, permite alinear todas las energías con los objetivos de la empresa. Esto se logra creando una visión general de las áreas de trabajo e incluso reduciendo los costos organizacionales. Esto también ayuda a los nuevos empleados a orientarse dentro de la empresa, para reconocer a sus superiores y sus subordinados, y comprender toda la situación, así como sus perspectivas profesionales en la empresa. Una estructura organizativa clara contribuye así a la satisfacción laboral y al sentido de seguridad de los empleados.

Teniendo en cuenta los datos presentados, se infiere que la estructura de la organización tiene un formato piramidal, ya que tiene líneas de responsabilidad directas y únicas entre superiores y subordinados. Demuestra visiblemente los principios de la unidad de comando, es decir, cada empleado debe recibir orientación de un solo superior, que lo sigue, jerárquicamente, desde el nivel más alto hasta el más bajo. Algunas características:

- Autoridad lineal o única
- Centralización de decisiones
- Aspecto piramidal

En cuanto a la distribución de roles entre los miembros de la organización, la posición de mando y liderazgo queda ligada a la figura del fundador, que en general son los padres y madres. En este sentido, las decisiones son tomadas por el dueño fundador de la empresa principalmente, y en caso de que no se encuentre son tomadas por el familiar que esté en ese momento presente. Los subordinados no están autorizados a tomar decisiones sin consultar a quien corresponda. Asimismo, los hijos ocupan posiciones de decisión en función de su experiencia práctica en la gestión de la empresa, generalmente en áreas estratégicas como la administración, logística y marketing.

El liderazgo vertical es profesado por el dueño fundador, que ejerce su autoridad y control de manera individual. En este sentido, el enfoque de liderazgo prescinde de las perspectivas y posibles aportes y el consenso de los integrantes de su organización, pues

los objetivos y metas organizacionales ya se encuentran previamente trazados. En este marco, el líder se encarga de controlar el éxito de las medidas por desarrollar.

En definitiva, son los propietarios / fundadores quienes finalmente imponen su decisión ante cualquier estructura de gobierno que se imponga. La peculiaridad de las empresas familiares consiste precisamente en esta presencia de los subsistemas familiar y empresarial, que se influyen mutuamente con reglas, principios y funciones de distinta naturaleza, pero tan superpuestas que a menudo entran en conflicto.

Por otra parte, la inclusión de los miembros de la familia en la gestión de la empresa debe ser siempre compatible con la evolución estratégica y organizativa de la empresa, a fin de evitar una multiplicación innecesaria de funciones (de alta dirección o de gestión) que sólo se aplica para apoyar las solicitudes de los herederos de la familia, especialmente si son incompetentes.

En cuanto a los factores desencadenantes de conflictos familiares y de gestión de la empresa se han ubicado fundamentalmente en problemas de formalización de mecanismos de comunicación, superposición de roles, exceso de confianza en el vínculo e indefinición legal de la propiedad en la familia.

En cuanto a los problemas de comunicación, siguiendo a Belausteguigoitia (2007) se observa dichos inconvenientes comunicativos debido a la falta de formalización de procesos comunicativos y superposición de roles inadecuados dentro de la empresa. La comunicación verbal es la más utilizada y se desarrolla fuera de los tiempos laborales previstos y muchas ocasiones generan imprecisiones en cuanto a las decisiones por tomar. Asimismo, no se desarrollan en las empresas estudiadas, la comunicación escrita, la cual puede clarificar puntos y ser duradera, además logra el compromiso entre los familiares.

La Comunicación Interna se convierte en un factor estratégico clave en la organización, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización, sino que debe formar parte de ésta. El éxito de las políticas de comunicación en la organización dependerá, en gran medida, de esta condición, que no siempre se cumple. Pero, además, deberá contar con una dimensión no sólo descendente, es decir, de arriba, de la dirección, abajo, al resto de personal de la organización, sino que



para su adecuada puesta en marcha la Comunicación Interna debe tener también una dimensión ascendente y una dimensión transversal, que utilizarán distintas herramientas según la función que persigan.

Asimismo, la superposición de roles y el vínculo emocional se observan vinculados a una falta de definición de la organización, en cuanto a áreas, procesos y funciones. Esto significa que los miembros de una familia tienden a interactuar de la misma manera independientemente de los escenarios en donde se encuentren. A medida que la generación menor se desarrolla en la organización va exigiendo más espacios y más participación en la toma de decisiones. La generación mayor puede estar complacida por su interés, pero también sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años. Tal como afirma Belausteguigoitia (2007), en el caso de las empresas familiares, dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento de los parientes tenderá a ser similar. Pero como la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría necesitar que también fueran diferentes. Las empresas familiares más pequeñas se caracterizaron por la máxima superposición de los tres sistemas, (familia-empresa-propiedad) con la reducción al mínimo de las zonas independientes. Además, puede haber diferentes situaciones de condicionamiento mutuo de los tres sistemas en función del distinto grado de participación de la unidad familiar en la propiedad y/o la gestión de la empresa

Según Belausteguigoitia (2007), dichos problemas tienen su origen en el diseño ineficaz de su estructura. También se observan comportamientos cruzados debido a la superposición de la dimensión familiar y empresarial de las relaciones. Estos dos sistemas se hacen patente en el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente. En otras palabras, en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia, o viceversa.

Las prácticas y políticas de gestión de personas que tienen como objetivo armonizar estas dos esferas importantes de la vida de una persona, es decir, las esferas profesionales y personales se vuelven cada vez más importantes en los contextos laborales actuales, especialmente dado el escenario actual de competitividad feroz y demandas excesivas de resultados positivos por parte de las organizaciones de trabajo. La

posibilidad de equilibrar la vida profesional y familiar hace que el trabajo sea más placentero y humanizado, aumentando la percepción de un sentido positivo del mismo y, por otro lado, favorece la obtención de resultados más favorables de las organizaciones, es decir, tanto de trabajadores como la organización, se ven favorecidos en esta situación. En este contexto, una organización es un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas a las que las prescripciones y normas de comportamiento deben someterse todos sus miembros. Chiavenato (2006) agrega que la característica más importante de la organización formal es el racionalismo.

En este sentido, ante la inexistencia de una concepción clara y definida de la misión, visión y objetivos que persigue la empresa, el conjunto de estrategias de acción y actividades concretas quedan sujetos a la cotidianidad de lo inmediato. Esto trae serias dificultades a las organizaciones ya que se pierden recursos económicos y humanos fundamentales para el crecimiento de la empresarial al no enfocar sus recursos económicos y humanos a una dirección que delimite la acción.

Por otra parte, la inexistencia de una política de recursos humanos, que involucre los procesos de reclutamiento y selección dificulta seriamente las posibilidades de promoción, desarrollo y formación de los colaboradores que forman parte de la organización.

Cabe mencionar que las empresas participes de esta investigación, dada su antigüedad, ninguna aun ha tenido que experimentar conflictos de gran envergadura, o con interés en puja de gran magnitud como puede ser el caso de una sucesión. Hasta el momento las empresas trabajan bajo la dirección de sus miembros fundadores, y las demás generaciones siguen su línea.

Los puntos expuestos anteriormente se consideran importantes para esta investigación, puesto que permitirán identificar el origen de los conflictos en la empresa familiar objeto de estudio y si los mismos provienen de problemas de comunicación.

Es importante destacar que la empresa no sólo debe invertir en los miembros de la familia que trabajan en ella, sino también crear oportunidades y relaciones con los empleados que forman parte de ella -sean o no miembros de la familia- en la gestión y la

sucesión, porque el comportamiento organizativo y la supervivencia estarán fuertemente guiados por las actitudes relacionadas con estos factores.

#### *Limitaciones y fortalezas de la investigación.*

Como toda investigación, el presente trabajo tiene sus limitaciones. Por una parte, por el espacio, se analizó un número limitado de empresas familiares en la ciudad de Resistencia relacionados al tema. Siendo una dificultad el acceso a la información documental y por otra parte, se contó con empresas de poca antigüedad. Finalmente, se generaliza la revisión a pesar de la heterogeneidad de experiencias de gestión de empresas familiares. Por otra parte, debido a la ausencia de controles experimentales, no es posible inferir causalidad. El número de participantes en el estudio también es una limitación, ya que hizo imposible el uso de herramientas de análisis. Además, no se puede descartar la posibilidad de que se haya omitido alguna variable predictiva relevante, lo que podría afectar a las estimaciones.

Como fortaleza se destaca el hecho que se tuvo acceso directo para entrevistar a los fundadores de las empresas familiares seleccionadas para la investigación, además, al tratarse el tema de roles y conflictos, no hubo problemas para encontrar empresas que posean esos factores dentro de ella.

#### *Conclusiones y recomendaciones*

Como recomendación general al tema de conflictos cuando se opta por usar la negociación como herramienta de abordaje en casos donde hay verdaderamente intereses enfrentados, se podría plantear un método basado en un programa de resolución de disputas, se debería desarrollar una estrategia de acuerdo, desarrollar una opción específica de arreglo para cada tipo de conflicto (tener una opción de solución) y mantener un registro de los arreglos, las ofertas hechas y recibidas, resumen de las discusiones, etc.

Proponer un plan para conflictos comunes que se planteen diariamente y evaluar en aquellos casos que sea necesario un plan con mayor detalle o simplemente derivar el conflicto a un profesional.

#### *Propuestas para futuras líneas de investigación*

Para futuras líneas de investigación, resultaría muy interesante elaborar y presentar un esbozo que exhiba una clasificación pormenorizada de empresas familiares de la ciudad de Resistencia, independientemente de su condición económica, política y social. También elaborar una entrevista con preguntas más detalladas donde los participantes indiquen con qué frecuencia suceden los conflictos, si son conflictos internos o externos (proveedores o clientes), qué soluciones ofrecen para solucionarlos (además del dialogo), etc.

## Referencias

- Amarís Macías, M. (2013). *Estrategias de afrontamiento individual y familiar frente a situaciones de estrés psicológico*. Recuperado el 14 de 04 de 2020, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/2051/6906>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Recuperado el 24 de 05 de 2020, de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. (M. G. Hill, Ed.) Recuperado el 07 de 04 de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/327405814\\_Empresas\\_familiares\\_dinamica\\_equilibrio\\_y\\_consolidacion/link/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/download](https://www.researchgate.net/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/link/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/download)
- Berrios Martos, P. (2006). *Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962006000200006](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962006000200006)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición*. Delegación Cuajimalpa, Mexico, D.F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Consejo federal de Inversión, .. (2012). *Desarrollo e Implementación del Observatorio Pyme en la provincia del Chaco*. Recuperado el 12 de 04 de 2020, de <http://biblioteca.cfi.org.ar/wp-content/uploads/sites/2/2012/01/49548.pdf>

Coulter, S. P.-M. (2005). *Administracion-Octava Edicion* . Mexico: Pearson Educacion.

Dosso, R. (2000). *Red de centros potenciales y modelo de gestión participativa para la promoción y el desarrollo cultural: el caso del área metropolitana del chaco en argentina*. Recuperado el 04 de 05 de 2020, de <http://nulan.mdp.edu.ar/1712/1/01404.pdf>

Felairán, M. (2009). *Superposición de roles en la empresa familiar Zuliana*. Maracaibo, Venezuela. (Scielo, Ed.)

Fuquen Alvarado, M. E. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. Recuperado el 10 de 04 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>

Goyzueía Rivera, S. I. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Recuperado el 10 de 06 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. Obtenido de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Ministerio de Hacienda y Finanzas, .. (2016). *Informes productivos provinciales: Chaco*. Recuperado el 12 de 04 de 2020, de [http://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas\\_provinciales/SSPE-Informe\\_Productivo\\_Provincial-Chaco.pdf](http://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/SSPE-Informe_Productivo_Provincial-Chaco.pdf)

Perez, A., & Gisbert, M. (2012). *La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos.* (Scielo, Ed.) Recuperado el 20 de 04 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817951>

Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). *Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras.* (Scielo, Ed.) Recuperado el 20 de 04 de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a08.pdf>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional.* Recuperado el 15 de 04 de 2020, de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Santamaria Freire, E. (2015). *Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa.* Recuperado el 10 de 06 de 2020, de [http://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista\\_politecnica2/article/view/383](http://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383)

Sharma, Chrisman, & Gersick. (2012). *Conflictos en juntas de empresas familiares: un marco teórico para la toma de decisiones estratégicas.* Obtenido de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552019000600703&lang=es](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552019000600703&lang=es)

## **Anexos**

### *Anexo I. Consentimiento informado.*

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los colaboradores en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Daiana Cecilia Herasimchuk, de la Universidad Siglo 21, de 22 años de edad. El objetivo de este estudio es describir las principales funciones organizacionales y conflictos generados en la gestión de empresas de familia en la ciudad de Resistencia, Chaco. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo. El dialogo durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en la presente investigación es voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Desde ya le agradecemos su participación.



Anexo II. *Entrevista.*

**Modelo de entrevista**

*Propiedad.*

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿De quién o quienes es propiedad la empresa? ¿Quiénes la integran?
- ¿De qué manera está estructurado el organigrama? (Puestos principales)
- ¿Cuántos empleados tiene? ¿Son todos integrantes de la familia o hay empleados ajenos a ella?
- ¿Cómo considera que ha sido el trabajo en equipo en cuanto a la familia?
- ¿Cuáles son las aptitudes que tiene cada uno en la familia?
- ¿Qué pasa si un hijo/a o primo/a quiere hacer algo distinto? ¿De qué manera conserva su parte en la propiedad?

*Comunicación:*

- ¿Qué mecanismos tienen en cuenta para que la comunicación sobre temas de la empresa sea lo más fluida posible y en horarios laborales?
- ¿Hasta dónde pueden hablar temas laborales en horarios que exceden a la empresa?
- ¿Cómo tratan de que los aspectos emocionales del día a día no influyan negativamente en sus relaciones y vínculos familiares?

*Toma de decisiones*

- ¿Quiénes toman normalmente las decisiones administrativas y operativas?

- ¿De qué manera toman las decisiones?
- ¿Qué tanto permiten la decisión de subalternos en dichas decisiones?

#### *Incorporación de familiares*

- ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?
- ¿Qué se considera para que ingrese y sea parte?

#### *Conflictos*

- ¿Cómo se resuelven los conflictos?
- ¿Tienen pensado algún mecanismo de mediación?

#### *Incorporaciones externas a la familia*

- ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?

Anexo III: *Entrevistas completas.*

### **Entrevista Empresa N° 1**

*Propiedad:*

- ¿A qué se dedica la empresa?

Empresa familiar con 30 años de trayectoria, su actividad principal es la ganadería, dedicada también a la producción de hortalizas frescas y deshidratadas (perejil, espinaca y kale), cereales y especialidades (sésamo, amaranto, coriandro).

- ¿De quién o quienes es propiedad la empresa? ¿Quiénes la integran?

Los fundadores de la empresa son mis padres, hace medianamente poco estamos mis hermanos y yo que somos cuatro hermanos y bueno, mis dos padres, en total somos seis personas que integramos la empresa.

- ¿De qué manera está estructurado el organigrama? (Puestos principales)

Director: mi papá

Administración: mi mamá y mi hermana

Encargado de la parte agrícola estoy yo

Encargado de producción: mi hermano

Encargado de la planta deshidratadora: mi otro hermano

- ¿Cuántos empleados tiene? ¿Son todos integrantes de la familia o hay empleados ajenos a ella?

En el año tenemos aproximadamente treinta empleados, son empleados temporarios, se los contrata por campaña.

- ¿Cómo considera que ha sido el trabajo en equipo en cuanto a la familia?

Hay como una curva en crecimiento, al inicio fue bastante fácil porque el que tomaba las decisiones fue mi papá, siempre, y a medida que nos fuimos incorporando a la empresa fue un aprendizaje porque hay cosas que compartíamos y cosas que no, pero creo que vamos creciendo. Si bien toda empresa familiar tiene la gran ventaja de ser empresa familia, tiene también la desventaja de ser empresa familiar. Se mezcla mucho el tema de la confianza, de la familia. Cuando no estás de acuerdo en algo tenes como habilitada la parte de los insultos y los malos tratos porque es familia. Te permite abrir algunas puertas que no las abrirías con un empleado que no sea familiar. Estamos aprendiendo trabajando los seis juntos hace aproximadamente siete años.

- ¿De qué se ocupa cada uno de la familia dentro de la empresa?

Mi mamá y mi hermana se ocupan del área administrativa, llevan toda la parte contable de la empresa, hacen algunas pequeñas ventas. En la parte agrícola ganadera estoy yo como responsable, me encargo de hacer todas las ventas ganaderas y algunas ventas y algunas cosas agrícolas, luego está mi papá en la parte operativa de la empresa. Uno de mis hermanos está en todo lo que se refiere a la parte de producción y mi otro hermano está en la planta deshidratadora porque la empresa aparte de productora hortícola tiene una planta deshidratadora de verduras.

- ¿Qué pasa si un hijo/a o primo/a quiere hacer algo distinto? ¿De qué manera conserva su parte en la propiedad?

Lo que proponemos es en principio es preguntar si lo que quiere hacer, la nueva actividad se relaciona con lo agropecuario en general, la segunda pregunta es si quiere compartir esta nueva actividad con la empresa o lo quiere hacer aparte. Nunca sucedió que alguien quiera abrirse de la empresa. Pero si llega a suceder vamos a tener que cubrir el rol de esa persona con otra, no puedes trabajar con la misma performance en el trabajo que ahora estás haciendo, que estamos todos full time, y a la vez hacer paralelamente a eso otra actividad.

### *Comunicación:*

- ¿Qué mecanismos tienen en cuenta para que la comunicación sobre temas de la empresa sea lo más fluida posible y en horarios laborales?

El mecanismo es llamar continuamente todos los días a la persona que debamos hacerlo, todos tenemos celulares y todos estamos en un grupo y cada cabeza de equipo tiene aparte su grupo de Whatsapp con la gente que trabaja.

- ¿Hasta dónde pueden hablar temas laborales en horarios que exceden a la empresa?

Al principio se hablaba de trabajo a cualquier hora y cualquier día y después fue consensuado el tema de decir, bueno, si no es urgente lo hablamos mañana, y si es urgente se habla ahora. Si pasa algo, por ejemplo se rompe una maquina fuera de la jornada normal de trabajo, y bueno se habla pero si no se trata de charlarlo dentro de un horario normal de trabajo.

- ¿Cómo tratan de que los aspectos emocionales del día a día no influyan negativamente en sus relaciones y vínculos familiares?

No se eso ya es de cada uno, las emociones son emociones y no las puedes gestionar. Eso nos falta trabajar, es complicado cuando estás enojado con alguien de la familia porque hizo algo que no te gusto a vos dentro del ámbito laboral, por ejemplo mi hermano compro una máquina que yo no estaba de acuerdo que compre, es muy difícil después sentarte en la mesa a comer con tu hermano y no sentarte a comer con el flaco que compro una máquina que vos no estabas de acuerdo. Ese cambio de chip es muy difícil pero sabemos que hay que trabajarlo para que sea lo más sano posible y en el trabajo somos compañeros de trabajo y en la mesa somos hermanos. Es el hilo fino de las empresas familiares.

### *Toma de decisiones*

- ¿Quiénes toman normalmente las decisiones administrativas y operativas?

Mi papá es la cabeza de la empresa y si bien cada uno en su área toma pequeñas decisiones diariamente, las decisiones más importantes las charlamos entre todos y siempre la palabra mayor es la de mi papá.

- ¿De qué manera toman las decisiones?

A las decisiones se las toma hablando y cada decisión es consensuada con el equipo de trabajo. No dictamos normativas de hagan esto, esto y esto. Planteamos la meta y vemos de qué manera se puede llegar.

- ¿Qué tanto permiten la decisión de subalternos en dichas decisiones?

Continuamente, creemos que los que tienen que hacer las cosas son ellos y la gente tiene que estar de acuerdo a la forma en la que va a hacer el trabajo. Y si hay algo que no gusta o no funciona se ve la forma de acomodarlo.

#### *Incorporación de familiares*

- ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?

Hasta ahora no nos pasó que incorporemos familiar indirecto a la empresa. No lo planteamos nunca tampoco porque no nos pasó.

- ¿Qué se considera para que ingrese y sea parte?

No nos tocó esa situación.

#### *Conflictos*

- ¿Cómo se resuelven los conflictos?

Para los conflictos familiares no hay una receta, cada familia tiene su manera y los conflictos laborales no siempre se resuelven y a veces si se resuelven con datos ciertos si hay una duda de cómo hacer algo y como no hacerlo se trata

de discutir con datos y como a la empresa la llevamos entre todos y trabajamos para generar dinero, los datos no mienten.

Solemos hacer charlas periódicamente, al inicio las charlas eran caóticas, vivíamos a los gritos y bueno ahora se hacen esas charlas más ordenadas.

- ¿Tienen pensado algún mecanismo de mediación?

Por el momento no.

#### *Incorporaciones externas a la familia*

- ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?

Si, existe la posibilidad.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Herasimchuk, Daiana Cecilia. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es: **Determinar las principales funciones organizacionales y conflictos generados en la gestión de empresas de familia.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas, lo cual me tomará aproximadamente 15 (quince) minutos de su tiempo.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido

A signature that has been completely redacted with black ink.A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Daiana Cecilia Herasimchuk'.

27 Abril 2020.



## Entrevista empresa N°6

### *Propiedad:*

- ¿A qué se dedica la empresa?

Es una empresa constructora dedicada mayoritariamente al desarrollo de obras públicas.

- ¿De quién o quienes es propiedad la empresa? ¿Quiénes la integran?

El propietario es un Ingeniero Civil. La empresa se encuentra conformada por miembros de la familia y personal no familiar.

- ¿De qué manera está estructurado el organigrama? (Puestos principales)

El organigrama está estructurado de la siguiente manera:

1 NIVEL: Dirección

2 NIVEL: Gerencia General

3 NIVEL: Compuesto por cuatro áreas Administración, Técnica, Producción y Mantenimiento.

- ¿Cuántos empleados tiene? ¿Son todos integrantes de la familia o hay empleados ajenos a ella?

Internamente está integrada por 15 miembros, de los cuales 4 son miembros de la familia y el resto personal no familiar.

- ¿Cómo considera que ha sido el trabajo en equipo en cuanto a la familia?

El trabajo en equipo tanto en la familia como en la empresa en general, es muy bueno. Trabajar conjuntamente es fundamental, para poder cumplir los objetivos y atravesar las dificultades.

- ¿Cuáles son las aptitudes que tiene cada uno en la familia?

Las aptitudes que sobresalen en la familia son el Liderazgo, El trabajo en equipo, la creatividad y flexibilidad.

- ¿Qué pasa si un hijo/a o primo/a quiere hacer algo distinto? ¿De qué manera conserva su parte en la propiedad?

El fundador es una persona flexible que está predispuesta a escuchar y evaluar las propuestas no solo de los miembros de la familia sino también del personal no familiar.

#### *Comunicación:*

- ¿Qué mecanismos tienen en cuenta para que la comunicación sobre temas de la empresa sea lo más fluida posible y en horarios laborales?

No hay un mecanismo establecido, cuando se tienen que comunicar asuntos laborales se hace una reunión y se los comunica.

- ¿Hasta dónde pueden hablar temas laborales en horarios que exceden a la empresa?

No hay un límite para hablar los temas laborales, lo idea es tratarlos en horario laboral pero a veces pueden exceder el horario de trabajo.

- ¿Cómo tratan de que los aspectos emocionales del día a día no influyan negativamente en sus relaciones y vínculos familiares?

En las empresas familiares es inevitable que los asuntos emocionales no se mezclen con los laborales, en nuestro caso si se producen conflictos se los resuelve hablando y se separan las cuestiones laborales con las de la familia.

#### *Toma de decisiones*

- ¿Quiénes toman normalmente las decisiones administrativas y operativas?

Las decisiones administrativas y operativas las toman los responsables de cada área que tienen facultad para delegar.

- ¿De qué manera toman las decisiones?

Las decisiones las toma el fundador junto a su equipo de trabajo y no influyen en la relación negocio-familia.

- ¿Qué tanto permiten la decisión de subalternos en dichas decisiones?

Hay un cierto grado de libertad para que el personal tenga iniciativa, pueda tomar decisiones y resuelva los problemas que se van presentando en el día a día.

#### *Incorporación de familiares*

- ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?

No hay un protocolo establecidos para incorpora al personal familiar.

- ¿Qué se considera para que ingrese y sea parte?

#### *Conflictos*

- ¿Cómo se resuelven los conflictos?

Los conflictos se resuelven a través del dialogo.

- ¿Tienen pensado algún mecanismo de mediación?

La empresa no ha establecido ningún mecanismo de mediación hasta el momento, no es necesario.

#### *Incorporaciones externas a la familia*

- ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?

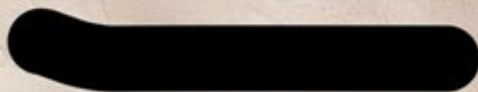
Existe la posibilidad de incorporar a personas externas a la familia, con la finalidad de que aumente la eficiencia y contribuya a cumplimiento de objetivo.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Herasimchuk, Daiana Cecilia. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es: **Determinar las principales funciones organizacionales y conflictos generados en la gestión de empresas de familia.**

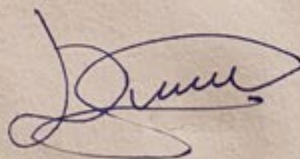
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas, lo cual me tomará aproximadamente 15 (quince) minutos de mi tiempo.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido



Nombre del Participante



Firma

28/04/2020

Fecha

## Entrevista empresa n° 7

### *Propiedad:*

- ¿A qué se dedica la empresa?

La empresa familiar que formamos es una empresa agropecuaria, se dedica a la producción de alimentos y a la prestación de servicios de siembra y cosecha a otras empresas rurales.

- ¿De quién o quienes es propiedad la empresa? ¿Quiénes la integran?

Empresa unipersonal, está a mi nombre, pero la integramos junto a mi esposa y mis tres hijos.

- ¿De qué manera está estructurado el organigrama? (Puestos principales)

No hay un organigrama porque no poseemos una organización de esa magnitud, pero a grandes rasgos el puesto principal lo ocupo yo, en segundo lugar como encargado y ayudante esta mi hijo Lucas y siempre con el consenso de mi esposa sobre todo en las inversiones.

- ¿Cuántos empleados tiene? ¿Son todos integrantes de la familia o hay empleados ajenos a ella?

Son 3 empleados ajenos a la familia, de forma permanente, y algunos empleados temporales.

- ¿Cómo considera que ha sido el trabajo en equipo en cuanto a la familia?

El trabajo en equipo y en familia es una muy buena experiencia para nosotros, si bien hay situaciones un poco tensas, que llevan un poco al estrés, gracias a Dios nunca afectaron la relación familiar.

- ¿Cuáles son las aptitudes que tiene cada uno en la familia?

Los hombres nos dedicamos un poco más a la mecánica y la maquinaria y las mujeres a la parte administrativa y de servicios, o de contención muchas veces

y a la parte de logística también. Pero eso se va viendo de acuerdo a la experiencia y al trabajo vamos notando que aptitud tiene cada uno.

- ¿Qué pasa si un hijo/a o primo/a quiere hacer algo distinto? ¿De qué manera conserva su parte en la propiedad?

La verdad pienso que esto es lo que lleva a problemas familiares muchas veces porque cuando un hijo o integrante de la familia sale del trabajo familiar, sin darnos cuenta dejan de ser parte de la propiedad, la propiedad sigue siendo de los que están trabajando y eso es lo que trae problemas. Nosotros todavía no tenemos organizada esta parte, la parte legal de esto, me parece que ese es el punto que genera los conflictos en las empresas familiares.

*Comunicación:*

- ¿Qué mecanismos tienen en cuenta para que la comunicación sobre temas de la empresa sea lo más fluida posible y en horarios laborales?

La comunicación que tenemos es más que nada charlarlo en familia, no dependemos de un horario laboral, sino que en el momento en que se da la charla sobre temas del trabajo lo dialogamos de forma fluida.

- ¿Hasta dónde pueden hablar temas laborales en horarios que exceden a la empresa?

En cualquier momento del día se puede hablar de temas laborales, ya que es una empresa dedicada a la producción agropecuaria no tenemos horarios fijos, entonces hay días que podemos estar más tiempo compartiendo en familia pero hay días que venimos muy tarde a la noche o nos vamos muy temprano a la mañana, eso nos quita el horario de charla por eso se las lleva adelante en cualquier momento.

- ¿Cómo tratan de que los aspectos emocionales del día a día no influyan negativamente en sus relaciones y vínculos familiares?

No tenemos algo diagramado o algo hecho por profesionales, de cómo tratar los aspectos emocionales, hay días que andamos mal y hay días que andamos bien, pero levantamos el ánimo de los demás tratando de ser positivos y optimistas. Tratamos que esto no influya de forma negativa en las relaciones, es verlo, estar atento y muchas veces a través de oraciones a Dios pedimos que estas personas mejoren en su situación emocional.

#### *Toma de decisiones*

- ¿Quiénes toman normalmente las decisiones administrativas y operativas?

Las decisiones agropecuarias operativas las tomamos en conjunto mi hijo varón y yo, él está más empapado con lo que es el trabajo en el campo, muchas veces consultando con el personal porque hay personas que están todo el día realizando la tarea y seguro ellos saben mejor que nosotros como llevarla adelante. Y las decisiones administrativas ya damos participación a mi esposa que ella es parte fundamental de la empresa.

- ¿De qué manera toman las decisiones?

Siempre se dialoga, son decisiones bien pensadas, no apuradas, siempre consultadas con el matrimonio y con los hijos.

- ¿Qué tanto permiten la decisión de subalternos en dichas decisiones?

Se escucha muchas veces el consejo de los subalternos en las decisiones pero más que nada en las operativas. En cambio, en lo que es inversión y administración no damos lugar a que participen ajenos, salvo que sea un profesional del área de contabilidad o economía, por ejemplo.

#### *Incorporación de familiares*

- ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?

En nuestro caso, tenemos nuestros hijos profesionalizándose, entonces estamos esperando a que logren su título profesional y ver que quiere hacer cada uno. Si desea trabajar con nosotros automáticamente se lo agrega a la empresa ya que necesitamos más gente trabajando en ella y también es una salida laboral para ellos.

- ¿Qué se considera para que ingrese y sea parte?

Se considera más que nada la confianza en la persona.

### *Conflictos*

- ¿Cómo se resuelven los conflictos?

Es un poco difícil, me gustaría decir que no tenemos conflictos, pero si los hay, y se los resuelve charlando, tratando de bajar un poco el tono de las palabras, la respuesta blanda calma el enojo, como dice un Proverbios bíblico. Manejamos la situación de esa forma.

- ¿Tienen pensado algún mecanismo de mediación?

La verdad que no, ojala nunca los ocupemos y que no sea necesario usar un mecanismo de mediación para resolver un conflicto.

### *Incorporaciones externas a la familia*

- ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?

No tenemos pensado tomar a alguien externo como máximo responsable, me parece que ese puesto es para alguien de la familia. Salvo la posibilidad que los integrantes de la familia tengamos que ausentarnos del lugar de trabajo por algún tiempo, ahí si deberíamos contratar a un profesional, en nuestro caso debería ser un ingeniero agrónomo. Pero por ahora no.



Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por Herasimchuk, Daiana Cecilia. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es: **Determinar las principales funciones organizacionales y conflictos generados en la gestión de empresas de familia.**

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas, lo cual me tomará aproximadamente 15 (quince) minutos de mi tiempo.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido

[Redacted Name]

Nombre del Participante

[Handwritten Signature]

Firma

25 Abril 2020

Fecha

