

Universidad Siglo 21.



Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Descripción de puestos: desafíos por su ausencia en empresas familiares de Concordia.

Job descriptions: challenges due to their absence in family businesses in Concordia.

Autora: Serrano, Agustina.

Legajo VRHU 14702

D.N.I N° 40.410.125

Tutor: Müller, German Federico.

Concordia, Entre Ríos. Junio, 2025.

Índice.

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	5
Objetivo general	10
Objetivos específicos	11
Métodos	12
Diseño	12
Participantes	13
Instrumentos	14
Análisis de Datos.....	15
Resultados	16
Discusión.....	20
Referencias	26
Anexos.....	27

Agradecimientos.

En primer lugar, a mi familia, mi papá Cristian, mi mamá Alejandra y mi hermana Victoria. Por acompañarme incondicionalmente en cada paso de este recorrido, en todas las dudas, en todos mis aciertos, con su amor y paciencia.

A mi pareja Joaquín, por ser mi impulso para retomar mi carrera. Por estar siempre a mi lado sin juzgarme, incluso cuando las fuerzas flaqueaban.

A mi sobrino Didier, que ya no está físicamente, pero cuya memoria me dio luz y me guio durante este recorrido.

A mi tutor German, por su orientación, consejos y exigencia para poder llevar esta investigación con claridad y responsabilidad.

A todos, gracias por ser parte de mi camino.

Resumen.

La investigación fue realizada en las Empresas Familiares de la ciudad de Concordia, Entre Ríos y profundiza en el análisis de la ausencia de la descripción formal de puestos y su influencia en la informalidad en la gestión de recursos humanos, sobre todo en los procesos de selección de personal. Se analizó, a través de encuestas, si las empresas entrevistadas cuentan con una descripción de puestos y se determinó que ninguna la posee. Sin embargo, ninguna de ellas manifiesta tener problemas organizativos. Y, a través de preguntas abiertas, se lograron detectar inconvenientes como la concentración de decisiones en una sola persona, falta de delegación, escasa planificación, entre otros. Se concluyó que la ausencia de una descripción de puestos constituye una debilidad estructural que limita la eficiencia operativa y la capacidad de crecimiento de las mismas. Se planteó comenzar con un proceso progresivo de formalización interna, comenzando por la elaboración de perfiles y responsabilidades de cada puesto.

Palabras clave: descripción de puestos, empresas familiares, gestión de recursos humanos, selección de personal, estructura informal, profesionalización.

Abstract.

The research was conducted in family businesses in the city of Concordia, Entre Ríos, and delves into the analysis of the lack of formal job descriptions and its influence on informality in human resource management, particularly in personnel selection processes. Through surveys, the companies interviewed were asked to determine whether they had job descriptions, and it was determined that none of them did. However, none of them reported having organizational problems. Through open-ended questions, problems such as the concentration of decision-making in a single person, lack of delegation, and poor planning, among others, were identified. It was concluded that the absence of job descriptions constitutes a structural weakness that limits operational efficiency and the capacity for growth. The proposal was to begin a progressive process of internal formalization, starting with the development of profiles and responsibilities for each position.

Keywords: job descriptions, family businesses, human resource management, personnel selection, informal structure, professionalization.

Introducción.

La ciudad de Concordia, ubicada en el Noroeste de la ciudad de Entre Ríos, a orillas del Río Uruguay, según el censo realizado en el año 2022 cuenta con una población de 199.634 habitantes¹, lo que representa aproximadamente el 13,9% de la población total de dicha provincia, posicionándose como la segunda ciudad más poblada. Concordia es reconocida como la Capital Nacional del Citrus debido a su destacada actividad comercial en la producción de cítricos, en los meses de otoño e invierno. También cuenta con otras actividades como la producción de arándanos en primavera, la industria forestal a través de aserraderos y un gran movimiento de turismo local con los 3 complejos termales que posee. Las grandes empresas que podemos mencionar que se encuentran en la ciudad son Egger, Baggio y Litoral Citrus.

Concordia enfrenta distintas limitaciones que han afectado su capacidad de atraer grandes empresas. Entre las principales dificultades podemos mencionar inconvenientes geográficos, sociales y estructurales. En primer lugar, su ubicación geográfica que no es próxima a los grandes puntos comerciales del país, lo que reduce las posibilidades de expansión del comercio a gran escala. En segundo lugar, las condiciones sociales locales, debido a los grandes niveles de pobreza que se enfrenta, lo que limita una disponibilidad de una mano de obra calificada. En tercer lugar, la deficiente infraestructura, específicamente en lo que respecta a la logística y el transporte, ya que pueden no estar

¹INDEC (2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar>

lo suficientemente desarrollados. Por lo tanto, esta realidad se muestra en todo el territorio.

Frente a este panorama, se destaca el rol protagónico que tienen las Empresas Familiares en la estructura económica local, representando una parte significativa del área empresarial en Concordia. Su aporte radica en el desarrollo económico local, su capacidad para generar redes de empleo y sostener y fortalecer los valores culturales en la comunidad.

La observación de esta realidad motivo el interés por investigar uno de los aspectos fundamentales para la formalidad organizacional de las empresas familiar: la existencia o la ausencia de una descripción de puestos como herramienta para ordenar y formalizar los procesos internos.

Las empresas familiares constituyen una de las formas organizativas más comunes en la estructura empresarial mundial y, en particular, en el contexto latinoamericano. En América Latina, entre el 70% y el 90% de las empresas son de origen y gestión familiar, lo cual las convierte en un pilar fundamental en la economía y el empleo. (Belausteguigoitia Rius, 2017).

De acuerdo con Chiavenato (2009), las organizaciones son sistemas sociales compuestos por personas que trabajan de manera conjunta para alcanzar objetivos comunes. Dentro de este sistema, la gestión de recursos humanos cumple un papel fundamental, ya que permite alinear los intereses individuales con los de la organización. Considerando esto, la descripción de puestos se convierte en una herramienta clave para clarificar los roles, delimitar funciones y establecer responsabilidades, lo cual afecta directamente en el desempeño de las personas y en la eficiencia organizacional.

Además, Chiavenato (2009) sostiene que un puesto debe definirse en función de las actividades que se deben cumplir y no de las personas que lo ocupan, lo que conlleva a una mayor objetividad en la gestión del personal. En el caso de las empresas familiares frecuentemente se confunden los vínculos personales con las responsabilidades laborales, generando superposición de tareas y falta de claridad al momento de operar.

Al hablar de empresas familiares hacemos referencia a las empresas que son controladas y dirigidas por los miembros de una o varias familias, y se desarrollan en todos los segmentos económicos. También, pueden poseer diferentes grados de profesionalización y distintas generaciones de la familia involucradas. Esta definición abarca tanto a empresas pequeñas, donde los fundadores y familiares realizan todas las funciones operativas, como a empresas grandes que han alcanzado ciertos niveles de profesionalización. (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Uno de los factores principales que contienen estas empresas es la cultura, la cual desempeña un rol esencial. Dentro de los cuales se pueden mencionar los valores, como la honestidad, el respeto, el compromiso, la atención al cliente, etc.; los aspectos tangibles, como el uso del uniforme, entre otros. Estos elementos aportan identidad, pero al mismo tiempo pueden dificultar la incorporación de prácticas modernas de gestión. (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Otra característica que estas empresas presentan es la coexistencia de distintos grados de profesionalización. Algunas empresas logran desarrollar estructuras formales, incorporar personal capacitado y establecer políticas claras de gestión. Sin embargo, muchas otras, cuyos líderes no han recibido una formación específica en gestión de

recursos humanos, tienden a proceder de manera informal. (Belausteguigoitia Rius, 2017).

En Concordia, uno de los problemas que las empresas familiares con líderes no formados en gestión de recursos humanos enfrentan es la tendencia a utilizar herramientas técnicas inadecuadas. Es común que en este tipo de empresas la contratación se base en los vínculos personales o familiares, sin realizar un proceso formal de selección o sin contar con las descripciones claras de los puestos.

Esta conclusión es fundamentada por observación empírica directa, de experiencia personal de la autora, quien ha tenido varias oportunidades de observar de cerca el funcionamiento interno de empresas familiares pertenecientes a personas del entorno cercano. Se ha podido constatar la falta de formalidad en aspectos claves de la gestión de Recursos Humanos a través de conversaciones informales y de intercambios de información. Esta percepción se vio reforzada durante una búsqueda laboral exhaustiva en la ciudad de Concordia, donde fue clara la informalidad con la que muchas empresas familiares manejan sus procesos internos, especialmente en lo referido a la contratación, organización del personal y utilización de la descripción de puestos.

Una descripción de puestos es un documento interno que describe los distintos cargos que componen una empresa. En él se detallan el propósito, la tarea, las responsabilidades y los deberes. También, describe en detalle los conocimientos, habilidades y capacidades para un correcto desempeño. Para poder realizar esta descripción de puestos se deben utilizar los métodos más comunes que son las entrevistas, los cuestionarios, la observación, entre otros. Inicialmente, esta descripción de puestos contiene, por lo menos, tres partes: título del puesto y ubicación, identificación del puesto,

donde se encuentra la información administrativa, a quien le reporta el titular y la información sobre los salarios y los deberes del puesto. Es necesario no utilizar términos ambiguos y no específicos que proporcionen una guía confusa a la persona que ocupará el puesto y debe ser actualizado a medida que cambien los deberes o especificaciones. (Bohlander, Snell, & Morris, 2018)

En consonancia con lo mencionado anteriormente, la autora Martha Alles (2006) indica en los 30 pasos de un proceso completo de selección de personal, que el paso 3 se compone de la revisión del descriptivo del puesto. Este paso asegura que, al estar claramente definido, mejor la alineación entre los requisitos del puesto y la competencia de los postulantes.

Investigaciones realizadas previamente, afirman que la falta de formalidad en la Gestión de Recursos Humanos constituye un factor crítico que incide directamente en la continuidad generacional de las empresas familiares. En este sentido, para el desarrollo de esta investigación se utilizó como antecedente relevante el estudio realizado por García Aráoz, Lucero Bringas y Ribbert (2014), la cual se enfoca en el estudio de los factores que afectan la continuidad de la empresa familiar. Aunque su estudio no se enfoca en la importancia de la descripción de puestos, si abordan la importancia de formalizar los procesos internos y de definir los roles y responsabilidades, que guardan estrecha relación con la problemática que se abordará en el presente trabajo. Además, la falta de claridad en los roles y responsabilidades puede generar conflictos familiares, desgaste organizacional y pérdida de efectividad.

Por otro lado, la cultura organizacional de las empresas, aunque sea rica en valores, necesita complementarse con procesos de gestión formales para adaptarse al entorno y asegurar su permanencia en el largo plazo.

A partir de esta problemática, surgen los siguientes interrogantes que orientan la presente investigación: ¿Las empresas familiares de Concordia cuentan actualmente con una descripción de puestos formalmente establecido? ¿Cómo afecta la ausencia de una descripción de puestos a la organización interna de las empresas familiares de Concordia? ¿Qué relevancia tiene esta carencia en el proceso formal de selección de personal? ¿De qué manera podría la implementación de una descripción de puestos favorecer a tener una gestión más profesional y eficiente dentro de una empresa familiar? ¿La asignación de roles y responsabilidades puntuales de cada puesto afecta directamente a la continuidad generacional de estas empresas?

La presente investigación resulta sumamente relevante, ya que contribuye a profundizar el estudio de empresas familiares en puntos específicos de la región, como lo es la ciudad de Concordia.

Objetivo general.

Analizar si la ausencia de una descripción de puestos en las empresas familiares de Concordia ha influido en la informalidad en los procesos de gestión de recursos humanos, afectando la organización interna, los procesos de selección de personal y la continuidad generacional.

Objetivos específicos.

1. Indagar si las empresas familiares cuentan o no con una descripción formal de puestos.
2. Determinar el nivel de claridad que tienen los empleados sobre sus funciones y responsabilidades para desempeñarse dentro de la organización.
3. Identificar cuáles son los procesos claves de la gestión de Recursos Humanos que se ven afectados por la ausencia de una descripción de puestos.

Métodos.

Diseño.

Teniendo en cuenta la problemática planteada y los objetivos previamente definidos, se ha determinado que el presente trabajo de investigación posee un alcance exploratorio, con un enfoque mixto y un diseño no experimental de tipo transversal. A continuación, se describe brevemente cada uno de estos componentes anteriormente mencionados.

En primer lugar, el alcance de esta investigación es de tipo exploratorio, ya que se enfoca en indagar una problemática que ha sido escasamente abordada en un contexto geográfico y organizacional específico: la presencia o ausencia de una descripción de puestos en empresas familiares de la ciudad de Concordia, Entre Ríos. Según Sampieri, Collado y Lucio (2014), los estudios exploratorios son útiles “cuando el objetivo consiste en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 97)

En segundo lugar, el enfoque mixto se justifica por la necesidad de combinar datos cuantitativos y datos cualitativos para lograr una combinación más integral del tema a investigar. El enfoque cuantitativo permitirá recolectar datos numéricos a través de encuestas estructuradas, con el fin de medir la presencia o ausencia de descripciones de puestos y su relación con aspectos de la gestión de recursos humanos. Por otro lado, el enfoque cualitativo permitirá explorar las percepciones, experiencias y discursos de los participantes mediante observaciones o entrevistas, capturando así dimensiones subjetivas que no pueden ser medidas únicamente con datos numéricos. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), el enfoque mixto permite “combinar los enfoques cuantitativos y

cualitativos de una investigación con el propósito de aprovechar las fortalezas de ambos y obtener una visión más completa del problema de estudio”. (p. 35)

Finalmente, el diseño no experimental transversal implica que los fenómenos serán observados tal como se presentan en su entorno natural, sin intervención por parte del investigador, y que los datos se recopilaran en un único momento temporal. Esto permite describir y analizar el estado actual de del fenómeno de estudio en un punto específico en el tiempo. Según Sampieri et al. (2014), un diseño no experimental “se refiere a estudios donde no se manipulan deliberadamente las variables independientes, sino que se observan los fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, y es transversal cuando “la recolección de datos se realiza en un solo momento”. (p. 151-152)

Participantes.

Esta investigación se llevó a cabo en empresas familiares ubicadas en la ciudad de Concordia, provincia de Entre Ríos. Dado que no existe un registro oficial que agrupe con precisión a este tipo de organizaciones en la ciudad, se decidió trabajar con un muestreo no probabilístico de tipo intencional, es decir, se seleccionaron aquellas empresas que cumplieran con criterios específicos y que manifestaron disposición para colaborar en el estudio.

Los criterios de inclusión para la muestra fueron: que se trataran de una empresa de carácter familiar, que contara con una estructura operativa de mínimamente 3 empleados y que estuviera formalmente constituida en la ciudad de Concordia. Este tipo de muestreo permite a la investigadora seleccionar los casos más relevantes según las necesidades del trabajo y el contexto.

Finalmente se trabajó con 4 empresas familiares, pertenecientes a diferentes rubros. A continuación, se describe brevemente cada caso: la empresa A es una pinturería dedicada a la comercialización de pinturas, herramientas e insumos relacionados; la empresa B es una prestadora de servicios de limpieza ubicada en la Represa de Salto Grande; la empresa C es un gimnasio con múltiples actividades físicas, que incluye además el alquiler de una cancha de fútbol 5; y la empresa D es una empresa panificadora.

En cada una de las organizaciones seleccionadas se realizaron encuestas y entrevistas a los propietarios o familiares responsables, quienes brindaron información detallada acerca de las prácticas internas de la organización del personal, los procesos de selección y la existencia o ausencia de herramientas formales como la descripción de puestos.

Instrumentos.

Para la presente investigación se elaboró un cuestionario, el cual fue enviado en forma virtual, como instrumento principal de recolección de datos. Este cuestionario estuvo compuesto por preguntas cerradas, que permitieron obtener información precisa y cuantificable, y por preguntas abiertas, diseñadas para conocer con mayor profundidad las percepciones y opiniones de los participantes en relación a la gestión de recursos humanos y la existencia de una descripción de puestos en sus empresas.

Las preguntas cerradas apuntaron a revelar aspectos como la existencia o no de descripciones de puestos, procesos de selección de personal y asignación de funciones. Y las preguntas abiertas se orientaron a explorar como perciben los responsables de la

organización la claridad en sus roles y el impacto de la informalidad en la gestión. El cuestionario utilizado como guía para estas entrevistas se encuentra en el Anexo 1.

Análisis de datos.

El análisis de la información recolectada se realizará mediante un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. En cuanto a los datos de tipo cuantitativo se procesarán utilizando porcentajes, lo cual permitirá observar tendencias y realizar comparaciones entre las respuestas.

Por otro lado, los datos cualitativos se revisarán de forma manual para identificar respuestas comunes y obtener una visión más profunda sobre la percepción de los participantes.

Resultados.

A partir del relevamiento realizado a cuatro empresas familiares de la ciudad de Concordia, se puede evidenciar una tendencia que refuerza la problemática planteada inicialmente. Si bien los datos cuantitativos permiten visualizar con claridad ciertas tendencias generales, la información obtenida a través de las respuestas abiertas aportó elementos fundamentales para comprender más profundamente la dinámica interna de las organizaciones.

Como se observa en la figura 1, el 100% de las empresas participantes expusieron no contar con una descripción formal de puestos. Este dato revela un vacío importante en cuanto a la estructuración organizacional. Aunque la ausencia de este instrumento podría atribuirse a la escala de las empresas o al tipo de liderazgo ejercido, lo cierto es que esta falta genera una serie de implicancias prácticas que fueron relatadas por los propios entrevistados.

Figura 1. Presencia o ausencia de descripción de puestos.



Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se observa que ninguna empresa manifestó tener problemas organizativos generales. Sin embargo, al profundizar en las respuestas cualitativas surgieron afirmaciones que entran en contradicción con esa percepción.

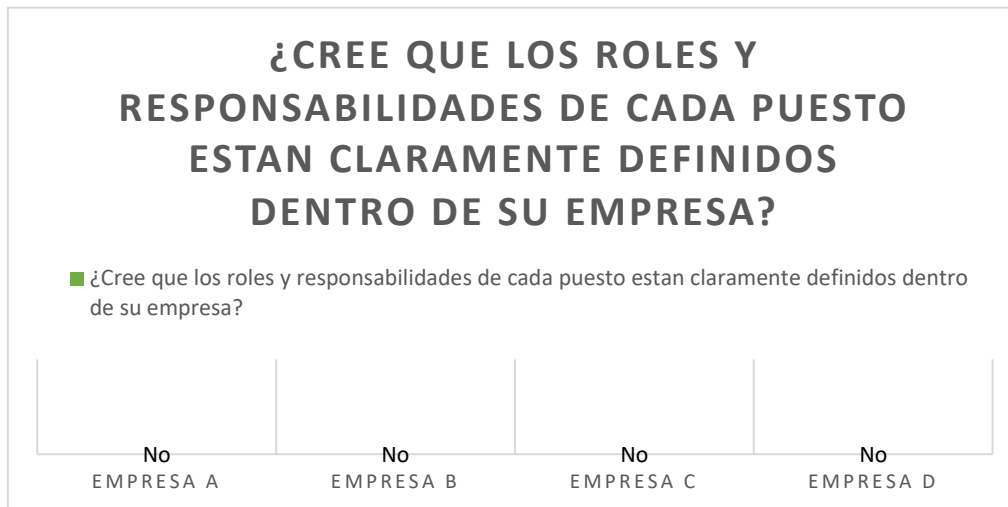
Figura 2. Percepción de la organización interna.



Fuente: elaboración propia.

La figura 3 muestra que el total de las empresas expresó que los roles dentro de sus organizaciones no están claramente definidos. Esta falta de delimitación de funciones se traduce, según lo expresado por los participantes, en un manejo operativo informal, donde muchas tareas son asumidas de manera espontánea o según las urgencias del momento.

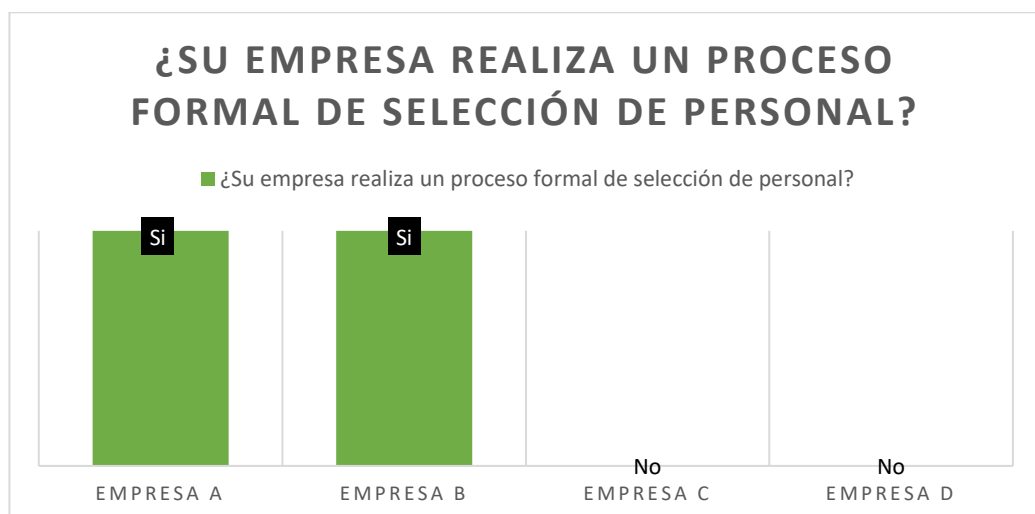
Figura 3. Claridad de roles.



Fuente: elaboración propia.

Tal como se aprecia en la figura 4, dos de las empresas reconocieron no realizar procesos formales de selección. Esto dificulta la evaluación objetiva de los candidatos y genera incertidumbre tanto para quien ingresa como para el equipo existente, que muchas veces no tiene claro el rol del nuevo integrante.

Figura 4. Realización de procesos formales de selección.



Fuente: elaboración propia.

Al profundizar mediante preguntas abiertas las personas entrevistadas manifestaron aspectos que permiten comprender con mayor profundidad la gestión interna de las empresas familiares estudiadas. Estos coincidieron en señalar que la falta de roles definidos genera confusión operativa, especialmente en contextos de alta demanda o cuando se incorporan nuevos trabajadores. También mencionaron que muchas tareas se aprenden sobre la marcha y que no existen procedimientos escritos que orienten a los empleados sobre sus responsabilidades. Esto puede significar que los procesos de aprendizaje de las tareas a realizar dependan de la propia experiencia o del acompañamiento directivo.

Asimismo, un hallazgo relevante fue que, aunque consideran no presentar problemas de organización interna, las respuestas reflejan situaciones que indican desorden estructural como, por ejemplo, decisiones centralizadas en una sola persona y escasa delegación lo que genera situaciones de superposición o vacíos en las tareas diarias, lo que no permite resolver en base a una planificación. También mencionaron la dificultad para incorporar personal de forma eficiente, la falta de planificación ante licencias o ausencias prolongadas y la inexistencia de canales formales de comunicación.

Discusión.

La ausencia de una descripción formal de puestos en las empresas familiares analizadas permite interpretar una estructura organizacional informal y centralizada, donde las decisiones y responsabilidades se concentran en pocas personas, generalmente en el propietario o fundador. Este hallazgo responde al primer objetivo específico del trabajo, que consistía en indagar si estas empresas contaban con una descripción formal de puestos, confirmando que ninguna de ellas tiene. Esta característica evidencia debilidades significativas cuando se considera la necesidad de continuidad, crecimiento o delegación efectiva. Desde el modelo teórico que aborda las funciones de la gestión de recursos humanos, este escenario revela un vacío en los procesos básicos de planificación y organización del trabajo, lo cual condiciona la eficiencia operativa y dificulta la incorporación y adaptación de nuevos integrantes.

La contradicción entre la percepción de una buena organización interna y los indicios de desorden estructural observado a través del análisis cualitativo expone una desconexión entre la experiencia cotidiana y la reflexión crítica sobre los procesos de trabajo. Este fenómeno puede explicarse en parte por la naturalización de ciertos hábitos dentro del entorno familiar de trabajo, donde hay mucha informalidad y falta de planificación. Esta interpretación coincide con estudios previos que describen cómo la cultura familiar tiende a priorizar la flexibilidad y la cercanía personal por sobre la estandarización de funciones.

El hecho de que los participantes no perciban conflictos internos importantes, a pesar de describir prácticas que revelan carencias organizacionales, permiten dar respuesta al segundo objetivo específico, que buscaba conocer el nivel de claridad respecto a las funciones de cada integrante. Los resultados mostraron que la claridad es

baja y que las tareas se suelen resolver de manera improvisada. Sugieren un umbral de tolerancia elevado a la ambigüedad de roles y a la improvisación operativa. Esta situación puede no generar consecuencias inmediatas, pero se vuelve problemática cuando las empresas buscan profesionalizarse o expandirse. El problema inicial planteado, la falta de descripción de puestos y su impacto en la gestión de recursos humanos, se confirma como una limitación estructural que restringe la capacidad de las empresas para enfrentar desafíos complejos de forma ordenada y sostenible.

Otro aspecto relevante es que el escaso uso de procedimientos formales en la selección de personal refuerza la dependencia de saberes informales y la transmisión oral de las tareas. Esta situación responde directamente con el tercer objetivo planteados del trabajo, que planteaba identificar los procesos claves de recursos humanos afectados por la falta de descripción de puestos. Estas prácticas no solo afectan la eficacia del proceso de incorporación de nuevos empleados, sino que también limitan la objetividad del proceso, al basarse en criterios no definidos previamente. Lo que puede generar ingresos que no se ajustan del todo a las necesidades reales de un puesto. Como consecuencia, se debilita la posibilidad de generar una cultura organizacional coherente, basada en principios de equidad, claridad y responsabilidad compartida.

Un aspecto central que aparece en las entrevistas es una cierta resistencia, no expresada de forma directa, a incorporar prácticas formales de gestión. Aunque las personas entrevistadas expresan apertura a mejorar sus procesos internos, en la práctica no existen pasos concretos hacia esa dirección. Esto puede deberse a varias razones o limitaciones propias del contexto, como la falta de tiempo, los recursos económicos acotados, y, sobre todo, la ausencia de formación de gestión organizacional. En este

sentido, se reconoce una carencia estructural que impide avanzar hacia modelos de gestión más eficientes, incluso cuando hay conciencia de su utilidad.

Este escenario permite comprender que la informalidad de la gestión, si bien es tolerada o incluso valorada en ciertos contextos familiares, también trae consigo una serie de contradicciones que no siempre son percibidas por sus protagonistas. Las empresas familiares entrevistadas suelen sostener su funcionamiento sobre la base de la cercanía entre las personas, el conocimiento práctico y la experiencia acumulada, lo cual resulta útil en etapas iniciales, pero que se vuelven insuficientes cuando la organización busca consolidarse y crecer. La falta de herramientas formales, como la descripción de puestos, no solo limita la posibilidad de delegar responsabilidades con claridad, sino que además genera una carga excesiva sobre ciertas figuras clave, lo que vuelve vulnerables a las estructuras en caso de ausencias, licencias o crisis.

A pesar de esta realidad, se nota que hay poca conciencia sobre los riesgos que implica seguir funcionando de forma tan informal. Los participantes de esta investigación no manifiestan problemas en su organización interna, aunque las respuestas abiertas expongan, en la práctica, dificultades evidentes. Este desajuste entre la percepción y los hechos concretos puede deberse, en parte, a la naturalización de ciertas formas de trabajo dentro de las empresas familiares, donde se asume como normal la improvisación o la resolución de situaciones sin planificación previa. Esta disonancia también refuerza uno de los principales obstáculos para la implementación de herramientas de gestión ya que cuando el problema no es percibido como tal resulta poco probable que se decida intervenir para solucionarlo.

Este hallazgo coincide con autores que plantean que las empresas familiares tienden a priorizar la confianza personal sobre los mecanismos formales de gestión, lo cual puede ser funcional en entornos pequeños, pero se transforma en una limitación conforme crece la complejidad operativa. Además, el liderazgo concentrado en una figura fundacional, sin procesos claros de transmisión o delegación, restringe la institucionalización de prácticas eficientes. Desde esta perspectiva, los resultados no solo reafirman lo abordado en el marco teórico, sino que también aportan una lectura contextualizada de cómo se expresa esta problemática en empresas familiares de pequeña escala, en la ciudad de Concordia.

Entre las limitaciones de esta investigación se encuentra, principalmente, la cantidad reducida de casos analizados, lo que impide realizar generalizaciones amplias. Además, el abordaje cualitativo, aunque profundo, se basa en las percepciones de los entrevistados, lo cual puede estar influido por sesgos personales o una baja conciencia organizacional. No obstante, esta limitación también puede ser leída como una fortaleza, en tanto permite acceder a los significados que los actores les asignan a sus prácticas cotidianas, lo cual resulta clave para comprender la lógica con la que funcionan estas organizaciones.

A pesar de ello, una de las fortalezas de este estudio reside en el enfoque mixto adoptado. La combinación de preguntas cuantitativas y cualitativas facilitó no solo la obtención de tendencias generales, sino también una comprensión más profunda de los procesos internos y de las percepciones subjetivas de los dueños de las empresas entrevistadas. La inclusión de respuestas abiertas permitió captar matices que de otro modo habrían quedado fuera del análisis, como las contradicciones entre discurso y

práctica o las razones emocionales y culturales que sostienen la resistencia al cambio estructural.

El análisis realizado pone en evidencia que la falta de una descripción formal de puestos no es un problema meramente técnico, sino que responde a patrones de funcionamiento consolidados en el tiempo, muchas veces vinculados a los orígenes familiares de las empresas y a formas tradicionales de liderazgo. Esta situación limita la posibilidad de implementar herramientas de gestión que fortalezcan la estructura organizativa, dificultando la sostenibilidad a largo plazo y el crecimiento profesional de los equipos de trabajo.

A partir del análisis realizado, se concluye que la ausencia de una descripción formal de puestos constituye una debilidad estructural que atraviesa a las empresas familiares estudiadas. Esta carencia no solo impide una adecuada distribución de funciones, sino que también limita la posibilidad de delegar tareas, de integrar nuevos empleados de manera eficiente y de sostener una planificación organizacional a mediano y largo plazo. Aunque los responsables de estas empresas no identifican de forma explícita una problemática organizativa, las situaciones concretas que describen revelan desajustes que afectan la gestión cotidiana.

La contradicción entre lo que se percibe y la práctica se presenta como uno de los hallazgos más relevantes del estudio. La informalidad en la forma de trabajar y la centralización de decisiones en una o dos personas impiden ver las ventajas que podría traer una gestión más organizada. En muchos casos, la falta de descripción de puestos no se trata solo de falta de tiempo o recursos, sino a una visión de funcionamiento que se

sostiene por la costumbre y la confianza personal. Aunque estos elementos muchas veces se consideran como fortaleza, pueden implicar un freno para la mejora organizacional.

Frente a este escenario, se recomienda generar instancias de sensibilización y acompañamiento para que las empresas familiares puedan comenzar un proceso progresivo de formalización de sus estructuras internas. La implementación de descripciones de puestos no requiere necesariamente grandes recursos, pero si la decisión de revisar prácticas consolidadas y abrirse a nuevas formas de organización. Es posible comenzar con una identificación básica de funciones y responsabilidades, adaptada al contexto de cada empresa, como primer paso hacia una mejora sostenible.

Finalmente, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el universo de análisis, incorporando una muestra mayor y más diversa de empresas familiares, tanto en diferentes rubros como en niveles de desarrollo organizacional. También sería valioso incluir la perspectiva de los empleados, además de los responsables, para contrastar percepciones internas sobre la distribución del trabajo. Esto permitirá fortalecer el diagnóstico y avanzar en propuestas más ajustadas a la realidad del sector.

Referencias.

Alles, M. (2006). *Diccionario de comportamientos: El modelo de gestión por competencias*. Granica.

Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *La empresa familiar: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Editorial Panorama.

Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (16.^a ed.). Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.

García Aráoz, M., Lucero Bringas, A., & Ribbert, M. (2014). *Factores que afectan la continuidad de la empresa familiar: Un estudio exploratorio en empresas argentinas*. Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. <https://www.indec.gob.ar>

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Anexo 1: cuestionario aplicado.

1. ¿La empresa cuenta con una descripción formal de puestos?
 Sí No

2. ¿Considera que su empresa presenta problemas organizativos generales?
 Sí No

3. ¿Los roles dentro de la organización están claramente definidos?
 Sí No

4. ¿Realiza su empresa procesos formales de selección de personal?
 Sí No

5. ¿Existen procedimientos escritos que orienten a los empleados en sus tareas?
 Sí No

6. ¿Qué consecuencias observa en su empresa por no contar con una descripción formal de puestos?

7. ¿Cómo se distribuyen las tareas dentro de la organización en momentos de alta demanda?

8. ¿Qué sucede cuando se incorpora un nuevo trabajador? ¿Existe algún proceso formal o procedimiento escrito para su integración?

9. ¿De qué manera se toman las decisiones importantes dentro de la empresa?
¿Quiénes participan en ese proceso?

10. ¿Cómo se organiza la empresa ante ausencias prolongadas o licencias de sus integrantes?

11. ¿Qué tan fácil o difícil resulta delegar tareas en su empresa? ¿A qué lo atribuye?
12. ¿Existen canales formales de comunicación dentro de la empresa? ¿Cómo se transmiten las decisiones o cambios?