

UFLO
UNIVERSIDAD

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES

Los Conflictos en las Empresas Familiares

Estudiante: Maria Belen Caceres

Legajo: 27019

Director/es: Erica Valeria Andrada

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Licenciatura en Psicología

2025

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

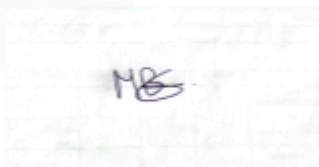
El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO (seleccionar una opción):

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI []

A partir de otra fecha, especificar: ... / 2025... / ...

Lugar y fecha: 20/02/2025



Firma y aclaración del autor: Maria Belen Caceres

Índice:

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	5
Delimitación del Objeto de Estudio.....	5
Definición del problema.....	5
Objetivos.....	6
Supuestos básicos de investigación.....	7
Fundamentación.....	7
ESTADO DEL ARTE	11
MARCO TEÓRICO	16
Empresa Familiar.....	16
Características de la Empresa Familiar.....	17
Cuatro modelos que explican la Empresa Familiar.....	19
Conflictos en las Empresas Familiares.....	21
Tipos de conflictos en Empresas Familiares.....	24
Herramientas para prevenir/resolver conflictos.....	30
MÉTODO	37
Población y muestra.....	37
Instrumentos.....	38
Procedimiento.....	38
Consideraciones éticas.....	39
RESULTADOS	40
DISCUSIÓN	46
CONCLUSIÓN	54
APORTES Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN	56
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	57
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	58
PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	60
REFERENCIAS	64
ANEXOS	67
Anexo 1.....	67
Anexo 2.....	69

RESUMEN

Los Conflictos en las Empresas Familiares

Las empresas familiares representan una parte significativa del tejido económico, pero también enfrentan desafíos únicos derivados de la superposición entre los vínculos afectivos y las responsabilidades empresariales. Este trabajo tiene como propósito analizar los conflictos que surgen en las empresas familiares y su impacto tanto en la gestión organizacional como en las relaciones interpersonales. Dado que estas organizaciones combinan dinámicas familiares y comerciales, enfrentan desafíos particulares que pueden afectar su estabilidad y continuidad. En este sentido, la investigación busca identificar los principales factores que generan conflictos, y proponer estrategias para su prevención y resolución.

Se llevó a cabo un estudio de enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas a integrantes de empresas familiares. La muestra estuvo compuesta por miembros de dos empresas familiares ubicadas en las ciudades de Centenario, Neuquén y San Carlos de Bariloche, quienes compartieron sus experiencias sobre los desafíos que enfrentan en su entorno laboral. A través de estas entrevistas, se analizaron aspectos como la falta de claridad en los roles, la ausencia de planificación sucesoria y la influencia de los vínculos emocionales en la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos indican que los conflictos dentro de estas organizaciones surgen, en gran medida, debido a la indefinición de roles y responsabilidades, lo que genera malentendidos y disputas entre los miembros de la familia. Asimismo, la ausencia de un plan sucesorio estructurado provoca incertidumbre y tensiones respecto al futuro de la empresa, especialmente en lo que respecta a la distribución del liderazgo y la toma de decisiones. Además, la carga emocional presente en este tipo de empresas puede actuar tanto como un factor de cohesión como un elemento de discordia, ya que las relaciones familiares influyen en las dinámicas empresariales, amplificando los desacuerdos. Otro punto relevante es la falta de estrategias formales de comunicación y resolución de

conflictos, lo que dificulta la gestión de las tensiones y pone en riesgo la estabilidad de la empresa. Por lo tanto, la investigación evidencia que los conflictos en las empresas familiares afectan tanto el rendimiento del negocio como la armonía en las relaciones entre sus miembros. Para mitigar estos problemas, es fundamental la implementación de herramientas como el protocolo familiar, la mediación y una planificación estratégica clara. Estas medidas no solo permiten gestionar los conflictos de manera más efectiva, sino que también contribuyen a la profesionalización de la empresa sin perder los valores y la identidad que la caracterizan.

Palabras claves: Empresas familiares, conflictos, planificación sucesoria, mediación, protocolo familiar.

INTRODUCCIÓN

Delimitación del Objeto de Estudio

Definición del problema

Según la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación informó que hay cerca de 1,700,000 PYMES en Argentina (Argentina. Ministerio de Economía, 2023).

Barone (1999) explica que en la Argentina usualmente, una empresa surge del impulso y valor de una persona. Al principio, estas empresas dependen completamente de esa persona, quien desempeña roles como operador, comprador, vendedor y administrador. A medida que el negocio crece, se hace necesario delegar algunas de esas responsabilidades. A menudo, estas tareas son confiadas a familiares cercanos, como hermanos o hijos, debido a la confianza. Conforme la empresa progresa, se van integrando más miembros de la familia, priorizando a aquellos del mismo círculo cercano.

En este sentido, las empresas familiares son capaces de combinar los valores de diferentes miembros de la familia o de la empresa, donde se logra un resultado que es más beneficioso o efectivo que simplemente adoptar los valores de una sola parte. Esto se debe a que los lazos familiares suelen otorgar una conexión y compromiso que no se encuentran comúnmente en relaciones laborales no familiares. De hecho, el negocio se convierte en una extensión natural de la familia, ya sea porque tanto los aspectos positivos como los negativos, se reflejan en la empresa, formando parte integral de su identidad y funcionamiento.

Dada la siguiente introducción, Martínez Nogueira (1984) definió a la empresa familiar como la convergencia de dos entidades distintas, es decir a la empresa, como institución económica dedicada a la producción de servicios y bienes para cubrir necesidades humanas. Siendo así, un entorno laboral y un medio para unir esfuerzos mediante la

colaboración. Y por otro lado, la familia, como una institución con un alcance humano y social, la cual trasciende en el tiempo a través de la procreación y la educación. Además, no se restringe a las actividades internas, ya que promueve la identidad social del individuo, siendo como una comunidad de personas unidas por lazos y relaciones afectivas. Mientras que la empresa, se concibe como un instrumento creado por el ser humano para superar las limitaciones impuestas por la naturaleza y transformarla. Esta discrepancia es la fuente de los desafíos inherentes a la empresa familiar.

Barone, (1999) en su texto: "El empresario pyme familiar" plantea que en algún momento en la trayectoria de las empresas familiares se presentan disputas, ya que es inevitable que haya una confusión en los roles que se desempeñan tanto en el ámbito empresarial como en el familiar. Estas disputas se pueden denominar como conflicto, según Raymond Aron (1964), este se entiende como una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles.

A partir de las siguientes definiciones, surge el desprendimiento de la siguiente pregunta:
¿Cómo los conflictos impactan en las empresas familiares?

Objetivos

Objetivo general

- Identificar los principales conflictos presentes en empresas familiares.

Objetivos específicos

1. Identificar la contribución a la generación de conflictos por la falta de claridad en los roles y responsabilidades.
2. Analizar planificación sucesoria respecto al futuro de la empresa familiar.
3. Identificar las distintas herramientas para la prevención y resolución de conflictos dentro de las empresas familiares.
4. Reconocer los tipos de conflictos dentro de las empresas familiares.

Supuestos básicos de investigación

1. Los conflictos dentro de las empresas familiares afectan negativamente tanto el entorno empresarial como el familiar.
2. La falta de claridad en los roles y responsabilidades dentro de la empresa familiar contribuye directamente a la generación de conflictos, afectando su desempeño y las relaciones interpersonales.
3. La ausencia de planificación sucesoria agrava los conflictos en las empresas familiares, generando incertidumbre sobre el futuro de la empresa y creando tensiones entre los miembros familiares sobre quién asumirá el liderazgo y cómo se distribuirán las responsabilidades.
4. El compromiso emocional de los miembros de la familia hacia la empresa contribuye tanto a la cohesión como al surgimiento de conflictos, dado que las relaciones familiares influyen en las decisiones empresariales y amplifican los desacuerdos.
5. Las herramientas de prevención y resolución de conflictos adaptadas a la estructura familiar son fundamentales para mantener el equilibrio entre los intereses empresariales y familiares, mitigando el impacto emocional y laboral de los conflictos.

Fundamentación

Según Antognolli et al. (2012) las empresas familiares son un pilar fundamental de la economía a nivel mundial y en Argentina no es la excepción. Representan una porción significativa del total de las empresas, contribuyendo al empleo y al crecimiento económico. Sin embargo, su carácter único, que mezcla relaciones familiares y empresariales, las convierte en un terreno particularmente propenso a los conflictos. Estos conflictos, si no son gestionados adecuadamente, pueden amenazar tanto la estabilidad empresarial como las relaciones interpersonales dentro del núcleo familiar.

Según Barone (1999) estudiar los conflictos en las empresas familiares es crucial por varias razones. En primer lugar, la complejidad inherente de estas organizaciones reside en la confluencia de dos sistemas con lógicas muy diferentes: la familia y la empresa. Mientras que en el ámbito familiar el cual está guiado por el afecto, la lealtad y las relaciones emocionales, el ámbito empresarial requiere de eficiencia, toma de decisiones racionales y objetividad. Esta diferencia de dinámicas puede dar lugar a tensiones que impactan negativamente en ambos entornos, afectando la toma de decisiones estratégicas, la continuidad del negocio y la armonía familiar.

Asimismo, Barone (1999) plantea que, uno de los aspectos más relevantes en este tipo de conflictos es la falta de claridad de roles y responsabilidades dentro de la empresa familiar. Cuando los límites entre lo personal y lo profesional no están claramente definidos, se generan malentendidos y enfrentamientos que, en muchos casos, derivan en la ineficiencia organizacional y el desgaste de las relaciones familiares. Además, la sucesión generacional es otro foco clave de conflicto. La incertidumbre respecto a quién tomará el liderazgo o cómo se llevará a cabo el proceso sucesorio puede generar divisiones profundas dentro de la familia, lo que no solo compromete el futuro de la empresa, sino también la cohesión familiar.

La importancia de este estudio radica en la necesidad de identificar, prevenir y resolver los conflictos antes de que se conviertan en factores que pongan en riesgo la viabilidad de las empresas familiares. A través de un análisis profundo de las causas de los conflictos y la implementación de herramientas efectivas de gestión, como los protocolos familiares y la planificación sucesoria, se puede contribuir a la continuidad de estas organizaciones más allá de una generación. Además, entender la naturaleza de estos conflictos permitirá a los empresarios familiares tomar decisiones más informadas, que equilibren tanto los intereses económicos como los emocionales, logrando una mayor estabilidad a largo plazo.

Según Karpf & Novick (1982) el rol de la psicología organizacional en el estudio de los conflictos dentro de las empresas familiares es fundamental, dado que esta disciplina aporta herramientas y perspectivas que permiten abordar las dinámicas familiares y empresariales

desde un enfoque integral. La psicología organizacional analiza los comportamientos, motivaciones y relaciones interpersonales dentro de una organización, lo cual es esencial en el contexto de las empresas familiares, donde los conflictos a menudo se encuentran en la intersección entre lo personal y lo profesional. En este sentido, desde la psicología organizacional, se pueden implementar intervenciones para clarificar roles y responsabilidades, un paso esencial para evitar que los límites entre lo personal y lo profesional se difuminan. Los profesionales de esta área pueden ayudar a desarrollar estructuras organizacionales claras y delinear las responsabilidades de cada miembro, lo cual reduce los malentendidos y fortalece la eficiencia operativa. Asimismo, juega un rol clave en el proceso de sucesión al brindar soporte en la planificación y manejo emocional de la transición de liderazgo. Este proceso, complejo por naturaleza, suele generar ansiedad y resistencia tanto en los líderes actuales como en sus sucesores. La psicología organizacional facilita el desarrollo de un plan sucesorio estructurado que toma en cuenta las emociones y expectativas de cada miembro, ayudando a reducir tensiones y asegurar una transición armoniosa. A su vez, los conflictos en empresas familiares pueden escalar rápidamente si no se abordan con las herramientas adecuadas. Desde el ámbito de la psicología organizacional, se promueven estrategias de mediación y resolución de conflictos. Es decir, los psicólogos pueden asesorar en la creación de protocolos familiares que definan reglas claras para la interacción entre familia y empresa, estableciendo límites y criterios para la toma de decisiones. Así también, pueden promover la comunicación asertiva y la negociación colaborativa que permiten gestionar tensiones de forma productiva, logrando acuerdos que satisfagan las necesidades de ambas partes.

Finalmente, dado el peso económico y social que tienen las empresas familiares en Argentina, comprender cómo se desarrollan los conflictos en su interior y qué herramientas pueden implementarse para mitigarlos es fundamental para asegurar la supervivencia de estas organizaciones. En muchos casos, las empresas familiares no solo son una fuente de ingresos, sino también un legado familiar que trasciende generaciones. Por lo tanto, el estudio de los conflictos no solo tiene implicaciones a nivel empresarial, sino que también

toca aspectos emocionales y personales, que son esencialmente para el bienestar familiar y el éxito de la empresa.

ESTADO DEL ARTE

A continuación, se presenta un conjunto de trabajos de investigación realizados en los últimos cinco años, que guardan una íntima relación con el objeto de estudio del presente trabajo final integrador con la finalidad de orientar el cumplimiento de los objetivos propuestos en función de lo que ya se conoce o ha investigado acerca del problema en cuestión.

La primera investigación que será presentada es elaborada en Argentina por Herasimchuk, D. C. (2020). La autora elaboró una investigación de enfoque cualitativo, llevada a cabo en una muestra de siete empresas participantes, conformadas por miembros de la familia, mediante una entrevista semi-estructurada a los miembros de la empresa. El objetivo del trabajo fue determinar los principales conflictos generados en la gestión de empresas familiares en la ciudad de Resistencia, Chaco. Los principales resultados señalaron que las empresas familiares analizadas no cuentan con un diseño organizacional definido ni con procedimientos formalizados para la comunicación y toma de decisiones. Además, no disponen de lineamientos estratégicos claros. Respecto a los roles de los miembros familiares en la organización, se observó que la dirección está en manos de los dueños fundadores, y las áreas estratégicas son ocupadas por los padres. En cuanto a los conflictos, se identificaron como factores desencadenantes problemas de comunicación, solapamientos de roles, exceso de confianza en el vínculo familiar y la falta de definición legal de la propiedad dentro de la familia.

Se continuará presentando la investigación elaborada en Argentina por Aguer, A. B. (2020). La autora elaboró una investigación de corte cualitativo, descriptivo, llevada a cabo en una muestra de 5 empresas familiares a través de encuestas donde se establecieron motivos potenciales de conflicto. El objetivo del trabajo fue analizar cómo impacta la falta de profesionalización en empresas del sector comercial de la ciudad de Paraná, a fin de desarrollar una guía para utilizar de consulta ante diferentes problemáticas de cambios generacionales. Se obtuvo como resultado que los principales conflictos están vinculados a

la falta de consenso entre los herederos en cuanto a la toma de decisiones y a los objetivos a seguir. Ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con un plan sucesorio definido ni con herramientas que ayuden a mejorar la gestión y a optimizar los procesos de transición. Además, carecían de asesoramiento profesional que se enfoque en mejorar estos procesos y prevenir conflictos mediante el uso de herramientas como guías o protocolos, especialmente en la etapa de sucesión.

La tercera investigación que será presentada está elaborada en Argentina por Fontana, S. N. (2020). Se trata de una investigación de tipo no exploratorio y descriptivo, de diseño no experimental y transversal elaborada con el objetivo de analizar el proceso de sucesión de empresas familiares en la provincia de Santa Fe, también examinar cómo fue la incorporación de los futuros sucesores a la organización e identificar factores que obstaculizaron el proceso. Los resultados obtenidos destacan que la centralización en la toma de decisiones, la preferencia por los familiares para ocupar nuevos puestos, la falta de un plan de sucesión y de un protocolo familiar, junto con la poca importancia que los líderes le asignan a estas herramientas de gestión en comparación con las actividades diarias del negocio, son factores clave. Por lo que, el autor destacó la importancia de implementar un protocolo familiar, ya que este permite establecer límites y procedimientos para prevenir y resolver conflictos internos, al mismo tiempo que armoniza las necesidades de la empresa y la familia, alineándose con el éxito futuro del negocio.

Siguiendo la misma línea, se encuentra la investigación elaborada también en Argentina por Aimale, J. I. (2020). El autor elaboró una investigación de tipo explicativo y descriptivo, cualitativo, no experimental, con el objetivo de analizar los conflictos que se originan en las empresas familiares al momento de afrontar el proceso de sucesión generacional. Para ello, se apeló al método de una entrevista con los propietarios de las empresas. Los resultados alcanzados demuestran que ninguna de las empresas entrevistadas está lista para afrontar un cambio generacional, ya que no implementan un plan de sucesión. Además, concluye el autor, que para conservar un buen ambiente tanto en la familia como en la empresa, es

recomendable que se respeten los roles de cada miembro, tanto dentro como fuera del entorno empresarial.

La quinta investigación que será presentada es elaborada en Argentina por Dalmaso, T. (2020). Se trata de una investigación de carácter descriptiva, llevada a cabo en una muestra de cuatro empresas de la localidad de Melincué por medio de entrevistas donde se cuestionaba si la profesionalización influyó en el cese de las empresas. El objetivo del trabajo fue desarrollar un listado de herramientas a ser implementadas por las empresas para evitar posibles conflictos. Los resultados concluyeron que la disolución se debió a la existencia de intereses divergentes entre los propietarios y a una gestión inadecuada. Además, las empresas que operan actualmente enfrentan dificultades relacionadas con la obtención de financiamiento.

La siguiente investigación en ser presentada es elaborada en Argentina por Gallo, C. R. (2020). Se trata de un estudio de corte explicativo, cualitativo llevado a cabo en una muestra de seis sociedades familiares de la ciudad de San Carlos de Bariloche por medio de encuestas. El objetivo del estudio fue estudiar si la falta de profesionalización de las empresas familiares, repercute negativamente en los conflictos, pudiendo afectar la continuidad en el tiempo de las mismas. Los resultados evidencian que los problemas más importantes incluían superposición de roles, disputas de poder, centralización, cuestiones salariales y problemas organizativos. Estos conflictos se dieron debido a la ausencia de un protocolo, por el tipo de gobierno establecido, la fase de desarrollo en la que se encontraban, la falta de asesoramiento y la falta de profesionalización en las estrategias de gestión.

La séptima investigación también es elaborada en Argentina por San Martín, L. (2020). Se trata de un estudio de corte descriptivo, carácter cualitativo y no experimental, llevado a cabo en una muestra conformada por dos grupos, uno formado por cuatro empresas que ya habían superado su primera generación y otro grupo conformado también por cuatro empresas pero que no habían superado este traspaso. El objetivo del trabajo fue proponer herramientas que ayudarán a las empresas familiares de la provincia de Mendoza a evitar

fracasos en su traspaso generacional, analizar el proceso sucesorio teniendo en cuenta los factores que podrían influir en él, mostrando los problemas y conflictos que probablemente enfrentaría este tipo de organizaciones. Los resultados alcanzados fueron la falta de comunicación formal en las empresas que fracasaron en su proceso de traspaso generacional, junto con la deficiencia en la planificación sucesoria y la falta de profesionalismo, contribuyó a su ineficacia. En contraste, las empresas que lograron llevar a cabo este proceso con éxito demostraron un mayor grado de profesionalización, implementando órganos de gobierno y protocolo familiar. A partir de estos resultados, se concluyó que las herramientas que propuso el autor dieron un efecto positivo en las empresas, ya que aumentaban su valor en el mercado y reducían la probabilidad de fracaso en los procesos sucesorios. Esto permitió mitigar conflictos y brindar apoyo durante el proceso de sucesión.

Similar a la investigación recién presentada es elaborada en Argentina por Gilabert, D. F. (2020). Se trata de un estudio con un enfoque de alcance explicativo, cualitativo, de tipo no experimental y transversal, llevado a cabo en una muestra de cinco PyMEs familiares pertenecientes a la localidad de General San Martín, en la provincia de Buenos Aires, utilizando entrevistas. El objetivo del trabajo fue examinar los desafíos específicos que enfrentan las empresas familiares, como los conflictos generacionales, la carga emocional, la falta de profesionalización, la confusión en las responsabilidades, la falta de procedimientos claros y los problemas relacionados con la sucesión del liderazgo, proponiendo como posible solución la creación de un protocolo familiar. Los resultados alcanzados a partir de la muestra estudiada fueron que el uso del protocolo familiar contribuye a gestionar los conflictos dentro de las empresas familiares en el partido de General San Martín. Esto se debe a su capacidad para anticipar posibles problemas, su valor como herramienta clave en la toma de decisiones, su flexibilidad al ser diseñado por los propios miembros de la familia según sus necesidades, y por su enfoque en temas delicados como la incorporación de nuevas generaciones a la empresa, así como la definición de las condiciones de retiro y la sucesión en el liderazgo.

La siguiente investigación en ser presentada es elaborada en Argentina por Cabarero González, P. (2020). Se trata de un estudio de corte mixto, descriptivo y explicativo, llevado a cabo en una muestra de 71 empresas de Córdoba, Río Cuarto y alrededores a través de cuestionarios. El objetivo del trabajo fue llevar a cabo un estudio y análisis con el fin de evaluar la conveniencia de integrar un acuerdo de protocolo familiar en las empresas. Los resultados alcanzados a partir del grupo estudiado indican que las empresas familiares en nuestro país, en general, no han implementado un protocolo familiar. Sin embargo, las empresas que sí lo han implementado han logrado resultados positivos y satisfactorios. Solo una pequeña parte de las empresas que lo han implementado no han obtenido beneficios significativos.

Por último, cabe mencionar a la investigación elaborada en Argentina por Oñate Barría, S. A. (2020). Se trata de un estudio explicativo, de enfoque cualitativo, no experimental y longitudinal, llevado a cabo en una muestra de 5 empresas familiares, tanto empresas que funcionan como otras que no, ubicadas en las ciudades de Neuquén y Cipolletti, a través de entrevistas. Con el objetivo de evidenciar la importancia en la ausencia de profesionalización en la muerte precipitada de las empresas familiares. Los resultados alcanzados a partir de comparar las empresas familiares, fue que las empresas que se especializan tienen una mayor probabilidad de supervivencia si implementan métodos como los protocolos familiares o si sus miembros reciben formación técnica.

MARCO TEÓRICO

Empresa Familiar

Según Kertesz (2013) antes de explicitar el concepto de empresas familiares, hay que tener una breve referencia sobre los valores y creencias, ya que inciden en el concepto de la actividad o negocio propio, especialmente en el caso de empresas familiares, es decir, son lo principal a considerar al planificar un emprendimiento, porque constituyen la base fundamental sobre la cual se sustentan las decisiones que se deberán tomar. En este sentido, los valores reflejan aquello que consideramos más importante en la vida, constituyendo principios esenciales que explican por qué algo es significativo o deseable para las personas. Son los que orientan las decisiones y la forma en la que se asignan los recursos, como el tiempo, la información valiosa, los bienes materiales, especialmente el dinero y la energía. Al analizar a quién o en qué se destinan estos recursos, es posible identificar los valores. Asimismo, estos no siempre son éticos, aunque a menudo se los asocia con lo que es correcto, justo y moral. En la mente, estos valores están organizados en jerarquías, de mayor a menor importancia, lo que puede generar conflictos entre ellos. Por otro lado, las creencias también se originan en experiencias vividas, especialmente durante la infancia y adolescencia, aunque también pueden ser influenciadas por otras personas.

Dicho esto, existen varias definiciones sobre las empresas familiares por lo que se adoptará las siguientes definiciones:

La empresa familiar es una organización en la que independientemente del tamaño y de las acciones que se realizan, la mayoría de la propiedad pertenece a una o más familias. Estas empresas son en el mundo, cada vez más importantes, tanto a nivel económico como social, lo cual da lugar a que en diversos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial. (Perez Molina, 2012, p.3). Asimismo, Barone (1999) define "las empresas familiares pueden ser pequeñas empresas que solo cuentan con pocos

empleados y que por lo general son integrantes de la familia, como un gran emporio industrial o empresario que maneja gran cantidad de firmas” (p.8). A su vez, Martínez Nogueira (1988) sostiene que “la empresa es un instrumento, una herramienta creada por el hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza y para transformarla. La familia tiene su esencia fundamentalmente opuesta, y en esta diferencia radica lo sustancial de los problemas de la empresa familiar.” (p.8).

Características de la Empresa Familiar

Barone (1999) propone ciertas características a las empresas familiares, en donde en las etapas iniciales la propiedad está en manos de una única persona o de la familia, lo que implica que un solo individuo asume la responsabilidad total del negocio; se trata de empresas en expansión, con una participación creciente en el mercado y enfrentando las crisis típicas del desarrollo empresarial; por lo general emplean mano de obra no calificada; en las pequeñas empresas familiares, la producción a menudo no está planificada de manera formal; dependen en gran medida de proveedores locales y experimentan dificultades cuando estos enfrentan problemas; sus clientes suelen ser grandes compañías que ejercen un mayor poder de negociación sobre ellas y por último, les resulta difícil acceder a financiamiento.

Por otro lado, según Galan (1998) citado por Barone (1999, p. 9) las empresas familiares presentan fortalezas y debilidades. Dentro de las fortalezas se encuentran: las empresas familiares desarrollan métodos y conocimientos propios que sus competidores no poseen, y a menudo, estos son resguardados en secreto dentro del círculo familiar; suelen dedicar el tiempo necesario para finalizar un proyecto y en algunos casos, renunciar a ganancias a beneficio del negocio. Este compromiso puede implicar sacrificios por parte de todos los miembros de la familia para mejorar la empresa. El manejo del dinero es una de las principales diferencias entre las empresas familiares y otras; las empresas familiares tienden a ser más eficientes en la fijación de objetivos a largo plazo, gracias a su clara

visión, aunque no siempre son igual de buenas para formalizar sus planes, analizar suposiciones o comparar los resultados con lo previsto; estas empresas suelen contar con estructuras sólidas y estables, pero esto puede generar dificultades cuando se requiere un cambio o una adaptación; el proceso de decisión suele estar limitado a una o dos personas, lo que facilita la rapidez de las decisiones. Aunque se consideren distintas opiniones, la rapidez es un valor importante en las decisiones comerciales y por último, el apellido familiar suele estar asociado con la confianza y el orgullo de haber construido y mantenido la empresa.

Sin embargo, también presentan debilidades, según Galan (1998) citado por Barone (1999, p. 9), algunas empresas familiares son altamente resistentes al cambio y a la modernización, aferrándose obstinadamente a estrategias que en su momento fueron exitosas, sin considerar si las condiciones actuales siguen siendo las mismas; los métodos utilizados en las empresas familiares suelen ser un legado histórico, y con el tiempo pueden volverse ineficaces o anticuados; hay problemas que surgen a partir de que el fundador envejece y el heredero, su hijo, está convencido de que se deben implementar cambios. La gestión de estas transiciones es un reto para la empresa, y puede complicarse aún más si existe un conflicto familiar, haciendo que sea más difícil para las empresas familiares que para otras; estas empresas enfrentan limitaciones mayores que las empresas colectivas a la hora de aumentar el capital; el traspaso de una generación a otra en una empresa familiar suele ser problemático. Este proceso implica una transformación en la que la nueva generación reconstruye la organización según sus propias pautas y nuevas ideas sobre el negocio; en el ámbito familiar, los lazos emocionales tienden a basarse en la protección y la lealtad, mientras que en el entorno empresarial prevalecen el rendimiento y los resultados. Esto puede generar patrones de comportamiento dentro de la empresa que, en un contexto comercial, resultan irracionales e inadecuados, y por último en algunas empresas familiares existe una falta de liderazgo, ya que ninguno de los miembros de la familia propietaria tiene las habilidades necesarias para asumir ese rol.

Cuatro modelos que explican la Empresa Familiar

Por otra parte, Perez Molina (2012) sostiene que existen cuatro principales modelos de empresa familiar para explicar la estructura de las empresas familiares. En primer lugar, el Modelo de los Tres Círculos explica cómo se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad y el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a algunos de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. Este modelo explica la interacción que se da en una empresa familiar, mostrando la relación entre los tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. El círculo familiar se refiere a todos los integrantes de un mismo grupo familiar. El círculo empresa abarca a las personas que trabajan dentro de la empresa y reciben un salario o algún tipo de beneficio económico directo como resultado de su labor, contribuyendo así al valor de la compañía y finalmente, el círculo propiedad identifica a los propietarios de las acciones de la empresa, lo que conlleva una serie de derechos y responsabilidades relacionadas con la misma. Las relaciones de esos tres círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Los siguientes son: miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa. Si los intereses de los siete grupos van en la misma dirección, la empresa no se verá afectada por el entramado de relaciones, pero si por el contrario esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán negativamente a la empresa y deteriorarán las relaciones familiares. Al utilizar este modelo la ventaja es al presentarse una situación conflictiva resulta útil dibujar los tres círculos y ubicar a los miembros de la empresa familiar

en el sector que corresponda, es decir cuál es su papel y ayuda a que se comprenda lo importante que es que cada uno se dedique a su rol.

Siguiendo esta línea, otro Modelo es el de los Cinco Círculos el cual es una extensión del modelo de los tres círculos, en donde se agregara la gestión de la empresa, la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos, y la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas. Este modelo es un buen medio para comprender la dinámica de una empresa familiar en un momento específico. Sin embargo, muchos problemas y conflictos significativos en estas organizaciones emergen con el paso del tiempo ya que, a lo largo de las generaciones, se producen cambios graduales pero continuos en diversas áreas. Es por esta razón que surge el Modelo Evolutivo Tridimensional. Este modelo ofrece una perspectiva sobre el proceso de crecimiento de la empresa familiar. Es decir, explica cómo a lo largo del tiempo, los miembros van transitando de un grupo a otro, mientras algunos se integran y otros se retiran. A medida que la vida avanza, se producen eventos como matrimonios, divorcios, nacimientos y fallecimientos, además de la incorporación y salida de gerentes, empleados, socios y accionistas. El Modelo Evolutivo Tridimensional establece que el subsistema de "propiedad" se organiza en tres etapas evolutivas: Compañías con un propietario controlador, es decir control de la propiedad centrado en un individuo o matrimonio; Sociedad entre hermanos, dos o más hermanos tienen el control de la propiedad y Consorcio de primos, existen muchos primos accionistas. Asimismo, en cuanto al dominio de la "familia", su evolución se divide en cuatro fases principales: Familia joven de negocios, en donde la generación adulta es menor de 35 años, no suele haber hijos y si los hay son menores de 20 años; Incorporación al negocio, generación de padres con edades entre 35 y 50 años, generación de hijos en adolescencia o de 20 a 30 años; Trabajo en conjunto, generación de padres entre 50 y 65 años, generación de hijos entre 30 y 45 años y Traspaso del liderazgo, primera generación tiene más de 65 años y se desvincula de la empresa familiar, sucede la transferencia generacional. Finalmente, en el dominio de la "empresa", se identifican tres fases clave:

Inició, estructura informal de la organización, con el propietario en el centro de todo un producto o servicio, ingreso en el mercado; Expansion, estructura cada vez más funcional, profesionalización del negocio y Madurez, estructura organizacional que apoya la estabilidad, base estable o decreciente de clientes.

Dicho esto, el último modelo, siendo más complejo que los anteriores, relaciona el Modelo de los Cinco Círculos con el Modelo Evolutivo Tridimensional. Este modelo describe cómo se entrelazan los sistemas de Familia, Sucesión, Propiedad y Dirección, dando forma a la estructura de la empresa familiar. Su objetivo es explicar las dinámicas que ocurren dentro de una empresa familiar, mostrando la interacción entre cuatro pilares fundamentales que ejercen influencia. Por lo tanto, este modelo busca precisamente comprender las interacciones clave para gestionar el futuro de estas organizaciones.

Conflictos en las Empresas Familiares

Rius (2010) sostiene que en las empresas familiares la influencia que ejerce la familia sobre la empresa es muy significativa lo que lleva a reconocerlas como organizaciones emocionales. Esta dimensión afectiva proviene del ámbito familiar y debe ser gestionada de manera adecuada. Es decir, la familia se rige por lo emocional, mientras que la empresa opera bajo criterios racionales. Los conflictos y tensiones en estas organizaciones suelen ser resultado de problemas familiares no resueltos en el pasado. Estos sentimientos pueden llegar a paralizar a la empresa y provocar enfrentamientos intensos entre sus miembros, ya sean accionistas, directivos o familiares en general.

Ahora bien, según Pérez et al. (2007) citado por Castejón (2011, p. 23) las empresas familiares son organizaciones con una fuerte carga emocional, donde la interacción constante entre la familia y la empresa genera una fuente de conflictos. Estos conflictos, se hagan evidentes o no, están presentes en ambos sistemas. Por ello, es fundamental que la dimensión familiar, la cual tiene una gran influencia, sea adecuadamente gestionada dentro de la empresa, con el objetivo de asegurar que su impacto sea favorable. Castillas et al. (2010) propone que las principales razones que generan desequilibrio entre ambos

sistemas se deben a la falta de claridad en la definición de objetivos y en la correcta identificación de los espacios y momentos correspondientes a cada uno. No distinguir claramente lo que pertenece a cada sistema provoca comportamientos y decisiones inapropiadas, lo que genera tensiones familiares y un bajo rendimiento empresarial (Castejón, 2011. p. 19).

En este sentido, Barbeito, Crespo, Martínez & Guillén (2006) citados por Martínez & Pérez (2015, p. 85) sostienen que, en las últimas décadas, se han identificado numerosos problemas que impactan a las empresas familiares, pero el desafío principal sigue siendo asegurar su supervivencia, continuidad y sucesión. Cardona & Wilkinson (2006) argumentan que los problemas y las diferencias en las opiniones, maneras de pensar, analizar y tomar decisiones son una parte natural de la vida. Por esta razón, las personas se enfrentan a conflictos tanto en el entorno laboral como en el familiar (Martínez & Pérez 2015, p. 85). Desde el punto de vista empresarial, Tapies (2011) citado por Martínez & Pérez (2015, p. 86) propone que inevitablemente surgen intereses opuestos en los niveles operativos, tácticos o estratégicos, lo que dificulta el funcionamiento y genera conflictos. Esto también se presenta cuando hay confrontaciones o desacuerdos sobre la mejor manera de solucionar problemas específicos.

Dicho esto, es de importancia definir lo que es el conflicto, según la Real Academia Española, el término conflicto deriva del latín "conflictus", de este modo lo define como combate, lucha, pelea, disputa, enfrentamiento, choque, etc. Para Aron (1964) " El conflicto es una oposición que se puede dar tanto entre grupos como entre individuos por la posesión de bienes escasos o, en su defecto, por la realización de valores mutuamente incompatibles." (Martínez & Pérez 2015, p. 86). Asimismo, Restrepo (2007) sostiene que, al abordar el conflicto, éste refiere a un aspecto que, aunque tiene raíces antiguas, sigue siendo un tema vigente en el análisis de las relaciones entre las personas como seres sociales. Por lo tanto, no se debería considerar al conflicto con una connotación negativa o perjudicial, sino más bien como una parte natural de la interacción humana, una señal de que algo no está funcionando bien. Los conflictos son inevitables en la convivencia social,

pero no necesariamente deben verse como algo malo o bueno, simplemente forman parte de las dinámicas. Si bien el conflicto puede presentar dificultades, también abre la puerta a la posibilidad de fortalecer las instituciones y generar un entorno más creativo productivo y participativo. En este sentido, Restrepo (2007), argumenta que el conflicto puede ser identificado, aunque no sea evidente a simple vista, observando ciertos factores: El primero es que el conflicto crea un vínculo entre las partes involucradas, ya que, al igual que cualquier relación entre dos o más personas, cada una de ellas se convierte en un punto de referencia para las acciones y reacciones del otro. Una vez que el conflicto se percibe, se producen cambios importantes en la interacción, la capacidad de razonar suele ser la primera en verse afectada, lo que distorsiona la percepción de la realidad, llevando a la construcción de una imagen del otro como “enemigo” y bloqueando la comunicación, mientras que emergen estereotipos y prejuicios. La segunda característica es que el conflicto se construye de manera conjunta, ya que ambas partes (al menos dos personas) contribuyen a la situación con sus percepciones, necesidades, motivaciones y los valores que guían su comportamiento. La tercera particularidad, es que el conflicto es interactivo porque cada individuo actúa no sólo para satisfacer sus propios intereses, sino también para impedir que la otra parte logre los suyos. De esta manera el conflicto puede intensificarse, escalando hacia enfrentamientos directos, posiciones más rígidas y un mayor bloqueo de la comunicación y de las percepciones, arrastrando a otros miembros del grupo que pueden alinearse como aliados o como oponentes. El problema es que, en muchas ocasiones, se tiende a personalizar los conflictos, es decir en lugar de abordar el problema común, se comienza a ver al otro como el problema en sí. Dicho esto, el conflicto se desarrolla dentro de un proceso intersubjetivo, en el cual influyen factores de personalidad y cultura. A medida que surge el conflicto, las personas tienden a presentar los hechos desde su propia perspectiva, defendiendo sus intereses, e incluso, en algunos casos, ocultando aspectos de la realidad. En cualquier conflicto, existen tantas interpretaciones como personas involucradas, y cada una comprende el conflicto desde su propia “verdad”.

Tipos de conflictos en Empresas Familiares

Ahora bien, Astrachan et al. (2001) argumenta que la raíz de todos los conflictos radica en la falta de separación entre los asuntos familiares y empresariales (Castejón, 2011. p. 21). Por lo tanto, según Belaustegoigoitia (2003) citado por Castejón (2011, p. 21) hay varias causas de conflictos que resultan de la confusión entre ambos sistemas, los siguientes son: Comportamientos inadecuados dentro de la empresa, es decir los familiares tienden a interactuar de la misma forma, ya sea en el entorno familiar o empresarial, sin hacer distinción entre ambos; Organización ineficiente, es una de las principales fuentes de conflictos ya que, estas empresas provienen de una mala organización, que surge de una estructura mal diseñada. A veces, por respetar acuerdos familiares no se logra una gestión eficiente; Exceso de familiares en la organización, a menudo, es evidente que los negocios no pueden absorber a tantos familiares, a menos que la empresa crezca. La incorporación de miembros de la familia debe alinearse con la estrategia empresarial; Remuneración a los familiares basado solo en el hecho de ser parte de la familia. Si se analiza desde una perspectiva empresarial, se percibe como una injusticia, lo que también conlleva otro problema, desmotivar a los empleados más productivos. Y por último, Comportamientos inadecuados en el ámbito familiar o empresarial, es otra consecuencia de no separar adecuadamente estos dos sistemas por lo que surge cuando se realizan tareas o se discuten asuntos de la empresa durante momentos y espacios dedicados a la familia o a la inversa.

Tomando como referencia al autor Restrepo (2007), el cual señala que los roles más definidos dentro de la empresa familiar a menudo replican los patrones y actitudes propios de la vida familiar. Esto sucede especialmente en la primera generación, donde se busca trasladar la estructura familiar a la empresa, reflejándose en cómo se ejerce la autoridad, el poder, la división de tareas basadas en el género, la toma de decisiones, la gestión de conflictos y los mecanismos de comunicación. La falta de un protocolo familiar que

establezca reglas claras para la interacción entre la familia y la empresa, y que defina las responsabilidades de cada miembro, es un factor clave.

Gersick et al. (1997) citado por Castejón (2011, p. 21) propone que además de los conflictos derivados de una separación inadecuada entre ambos sistemas, también surgen problemas debido a una gestión deficiente de las relaciones emocionales y la comunicación. Esto se debe a que una mala gestión de las relaciones emocionales impide que los asuntos empresariales se manejen con la lógica requerida. Asimismo, el deterioro de los vínculos afectivos y emocionales familiares conduce a la rigidez en la gestión de la empresa, así como a la intransigencia e irracionalidad en la toma de decisiones. Por lo tanto, es fundamental evitar que la informalidad característica de las relaciones familiares se extienda a la estructura profesional de la empresa. Además, aunque los integrantes de una familia puedan compartir mucho tiempo juntos, esto no asegura que exista una comunicación efectiva entre ellos. Finalmente, Restrepo (2007) señala que, el universo de los conflictos en las empresas familiares es amplio y diverso, abarcando cuestiones relacionadas con el poder, las relaciones humanas y las emociones. Estos conflictos también se vinculan a cómo se perciben los vínculos familiares, tanto directos como políticos, así como a aspectos de la personalidad, los desafíos de la sucesión y la gestión de la información y la comunicación dentro de la empresa.

Siguiendo esta línea, al seguir abordando los conflictos que surgen en las empresas familiares, uno de los tantos que sean mencionado es la sucesión. Lam (2011) citado por Bravo, Zatarain, & Martínez (2015, p.104) explica que se pueden distinguir dos enfoques principales para definir la sucesión: a) como un acontecimiento repentino y momentáneo y b) como un proceso prolongado que puede durar prácticamente toda la vida. Por lo tanto, Handler (1991) plantea que el proceso de sucesión se divide en tres etapas: el crecimiento y desarrollo personal del sucesor; su participación activa dentro de la empresa, y la transición hacia el liderazgo (Bravo, Zatarain, & Martínez, 2015. p. 104). Por otro lado, Kertész (2013) considera la sucesión como un “proceso” largo y complejo, y no simplemente como un “evento”, donde lo más lógico sería llevarla a cabo con la debida planificación y anticipación

para asegurar la continuidad y éxito de la empresa. No obstante, pocas personas planifican este proceso de forma adecuada, y en muchos casos, debido a fallecimientos o enfermedades, se ven obligados a transferir la responsabilidad a su esposa o a uno de sus hijos, quienes, en la mayoría de las ocasiones, no están suficientemente preparados.

Castillas et al. (2005) citado por Cardona & Balvín (2014, p. 253) explicita que, la sucesión es un factor clave para garantizar la continuidad de una empresa familiar. La planificación de la sucesión implica elaborar documentos que estructuren la transferencia de la propiedad de la empresa, desde el propietario hacia otros, ya sean familiares, directivos externos, organizaciones benéficas de la forma más eficiente posible en términos fiscales. Belausteguigoitia (2007) afirma que el desafío para las empresas familiares es perdurar más allá de una generación. Para lograrlo, es esencial que planifiquen la sucesión de los tres sistemas que conforman la empresa familiar, es decir, la familia, la empresa y la propiedad (Cardona & Balvín, 2014. p. 254). En lo que respecta a la familia, la sucesión puede convertirse en un gran desafío, comenzando con el líder que deja su puesto. En cuanto a la empresa, la sustitución del director o gerente provocará incertidumbre sobre su futuro tanto entre los miembros de la familia como entre los empleados. Con el cambio de liderazgo, pueden ocurrir transformaciones significativas, incluyendo un cambio en la cultura organizacional. Finalmente, en lo que respecta a la propiedad, debe reestructurarse para que los sucesores puedan asumir sus roles. Tomando en cuenta el momento en que se debe iniciar la sucesión, este es relativo ya que dependerá de cada empresa familiar, pero cuanto antes se comience a planificar, serán mayor las probabilidades de éxito (Cardona & Balvín, 2014. p. 254).

En este sentido, según Kertész (2013) algunos conflictos que se han de presentar a la hora de la sucesión pueden ser, en primer lugar, por parte del fundador ya que, suele ser quien enfrenta mayores obstáculos psicológicos a la hora de planificar su sucesión. Después de haber construido la empresa desde cero y disfrutar del poder, el prestigio y la seguridad económica que ha logrado, se ve obligado a pensar en escenarios poco agradables, como por ejemplo: su propia muerte o incapacidad, aceptar la posibilidad de la

propia muerte es difícil para la mayoría, y más aún para estos empresarios con personalidades fuertes, que sienten que pueden controlar todo, incluso su "inmortalidad". Pensar en un futuro donde ya no estarán o no podrán gestionar la empresa les resulta muy doloroso; Renunciar al poder y control, muchos empresarios han llegado a donde están debido a su capacidad de ejercer poder sobre los demás, y disfrutaban tener el control absoluto. Perder ese control les parece casi inaceptable, ya que es el principal recurso que utilizan para influir sobre los demás; Pérdida de la identidad, para muchos, la empresa es una extensión de su propia identidad, por lo que desprenderse de ella implica perder parte de su capacidad personal y efectividad; Prejuicio contra la planificación, los fundadores suelen ser personas de acción y, en general, rechazan la planificación, a la cual ven como un proceso burocrático que limita su creatividad. Consideran que es una pérdida de tiempo; Elegir entre sus hijos, pocas decisiones son más difíciles para el fundador que escoger a uno de sus hijos como sucesor. Esto genera un conflicto de valores, ya que en el ámbito familiar, todos los hijos deben ser tratados con equidad, mientras que en la empresa, el criterio de selección se basa en quién está mejor preparado para dirigirla; Futuro incierto, si no hay seguridad financiera ni otras actividades que le interesen tras su retiro, el fundador puede sentir un vacío y una inseguridad que dificulten la decisión de la sucesión. Esta situación se agrava si su bienestar económico depende de la empresa, la cual tendría que dejar en manos de alguien inexperto, y por último, Celos y rivalidades en donde pocos fundadores tienen la generosidad de ceder el control de la empresa a sus descendientes. Muchos, por el contrario, lanzan mensajes sutiles de "no me superes" que generan celos y rivalidades destructivas tanto para la familia como para la empresa, acompañados de la creencia de que "nadie puede manejar esta empresa como yo".

En segundo lugar, otro de los conflictos que pueden surgir a la hora de la sucesión, provienen por parte de la familia, es decir, hay una resistencia por parte de la esposa al cambio, la cual se opone a la idea de que el fundador se retira, ya que teme perder los beneficios y la comodidad que el poder le ha proporcionado hasta ahora. También, existen temas que resultan difíciles de abordar dentro de la familia, como por ejemplo: la dificultad

para discutir abiertamente sobre cuestiones financieras entre padres e hijos, es posible que cuando el hijo mencione el tema se de la impresión de que está más preocupado por su herencia que por el bienestar de sus padres o la dificultad para tratar asuntos dolorosos, como la muerte o la incapacidad de los padres, así como la rivalidad o selección entre hermanos. Y, las emociones negativas que surgen a partir de los sentimientos de culpa hacia los hijos que no fueron seleccionados y el miedo a las posibles reacciones de estos.

Y en tercer lugar, conflictos derivados de personas ajenas a la familia, es decir, empleados que pueden sentirse menospreciados en cuanto a sus beneficios y seguridad laboral cuando el fundador es reemplazado por alguien nuevo, a quien consideran inexperto, los proveedores o clientes pueden generar desconfianza hacia el sucesor y otros empresarios, que tengan vínculos comerciales, pueden mostrar prejuicio similar hacia el nuevo líder.

Barone (1999) aborda la sucesión, explicando que el proceso debe planificarse con anticipación en la medida de lo posible, para minimizar su impacto y evitar que resulte demasiado difícil. Argumenta que es fundamental definir el rol que asumirá el empresario que se retira, ya que este será determinado, en función de la eficacia de la generación que lo sucede. Existen diferentes estilos que se pueden observar, como por ejemplo: Monarca, no abandona su puesto hasta que se ven decisivamente obligados a hacerlo, ya sea por muerte; General, son desalojados por la fuerza, pero luego vuelven inesperadamente para salvar la empresa; Embajador, abandonan su puesto y desde su retiro actúan como consejeros o tutores y por último, Gobernador, es decir, tienen el control de la empresa por un plazo limitado, se retiran y buscan tareas vocacionales.

Por otro lado, Barone (1999) menciona que la sucesión presenta dificultades también tomando la visión de los padres, es decir, que estos piensan que sus hijos no están aptos para el reemplazo, que quieren cambiar la forma en que se hacen las cosas o no valoran lo ya conseguido. Pero también, está la visión de los hijos, donde se argumenta que el padre no delega autoridad, no toma en cuenta las sugerencias o está desactualizado. En este sentido, Aragonés (1991) citado por Roldán Salgueiro, Sánchez-Apellaniz García & Vecino

Gravel (1995, p. 30) explica que, el principal problema es que la mayoría de las empresas familiares priorizan con mayor intensidad los motivos de índole psicológica, tanto a nivel individual como familiar, por sobre los intereses impersonales de los negocios. El fundador puede enfrentar dificultades para “dejar” su legado en manos de un “extraño”, es decir, alguien ajeno a él y a la familia, para que gestione lo que ha sido su modo de vida y trabajo. Por esta razón, al momento de transferir la gestión del negocio, psicológicamente se prefiere elegir a un miembro de la familia, con la esperanza de seguir “dirigiendo” a través de esta persona.

Finalmente, es crucial considerar estos aspectos, ya que la clave para un proceso de sucesión exitoso radica en la colaboración de un equipo compuesto por diferentes generaciones. Una vez seleccionado el sucesor, es esencial que se logre una adecuada integración entre el fundador y su reemplazo. Es necesario fomentar el trabajo en equipo, la toma de decisiones de manera conjunta y crear un entorno adecuado para monitorear el avance del proceso. Durante esta transición, también es importante encontrar un nuevo proyecto para el fundador, ya sea dentro o fuera de la empresa.

Dicho todo esto, es posible explicar cómo los problemas generados dentro del seno familiar influyen en la empresa. Barone (1999), explica que las dificultades familiares pueden influir significativamente en el funcionamiento de la empresa. Dado que las relaciones familiares se establecen mucho antes que las laborales, a menudo resulta complicado comprender los problemas empresariales, ya que es difícil identificar con precisión sus orígenes. En algunos casos, los conflictos entre hermanos pueden comenzar desde la infancia y trasladarse al ámbito empresarial, generando disputas serias. Además, los padres a menudo no pueden evitar tratar a sus hijos como tales, incluso cuando estos ya son independientes tanto afectiva como económicamente. Esta dinámica puede afectar negativamente las decisiones cuando los hijos están involucrados. Es común que se busque integrar familiares en la empresa simplemente por parentesco, lo que puede llevar a la compañía a enfrentar problemas, promoviendo la contratación de miembros familiares sin la preparación adecuada y excluyendo a parientes más distantes o a personal externo mejor

cualificado para el puesto. Esto generará que profesionales con aspiraciones de carrera eviten las empresas familiares por miedo a que su esfuerzo no supere las conexiones familiares.

Por otro lado, Barone (1999) también en su texto fundamenta que, el empresario familiar es posible que tenga una inquietud constante respecto a cómo evaluar la capacidad de los miembros de la familia antes de incorporarlos a la empresa. Una solución sería, que los familiares trabajen fuera de la misma, para desarrollar sus ambiciones personales. Esto evitará que las nuevas generaciones se vieran frustradas por un ingreso prematuro a la empresa familiar, lo que podría derivar en fracaso al asumir responsabilidades de liderazgo en algún sector o en la empresa misma. Asimismo, es fundamental que tanto el empresario como su familia tomen conciencia de la importancia de separar los asuntos familiares de los empresariales. Así, al momento de elegir a alguien para su puesto directivo, el empresario podrá seleccionar a una persona sin que los miembros de la familia se sientan ofendidos por esta decisión. Del mismo modo, si alguno de los hijos encuentra su verdadera vocación en un área distinta a la empresa familiar, el padre lo aceptara con menos dificultad que si pensara de otra manera.

Herramientas para prevenir/resolver conflictos

En la Revista Alta Gerencia (1997) citada por Barone (1999, p. 31) en su texto, David Harvey argumenta que los conflictos entre la familia y la empresa son altamente dañinos para ambos sistemas, por lo que es imprescindible reducirlos. Por lo tanto, menciona algunas herramientas para resolver los problemas que se presenten. En primer lugar, es esencial lograr una comunicación efectiva, y corresponde al empresario o jefe de la empresa hacer el esfuerzo de escuchar a todos los miembros de la familia. Esto permitirá que los temas se discutan en el entorno familiar y se eviten malentendidos o problemas ocultos que puedan generar disputas en otros contextos. Es crucial que el empresario permita a cada integrante de la familia expresar sus opiniones y que todas sean valoradas por igual. De igual importancia es que el empresario comunique a su familia sus

pensamientos, planes a futuro, expectativas y deseos tanto para la empresa como para el entorno familiar. Otra estrategia para resolver los conflictos es contar con empleados que no formen parte de la familia, ya que proporcionan un equilibrio esencial cuando surgen disputas, convirtiéndose en un factor clave para solucionarlas. Estos empleados cumplen un rol muy importante, pero deben asegurarse de que la familia los acepte, y antes de sugerir una idea propia, deben discutirse previamente con los miembros familiares para involucrarse en el proyecto y observar cómo reaccionan ante la propuesta.

Siguiendo esta línea, Lozano Posso (2000) explica que la problemática de las empresas familiares, es bastante compleja; no obstante, a lo largo de los años investigadores y expertos han logrado identificar herramientas de gran utilidad para abordar los conflictos. El autor señala las más relevantes: El manifiesto o protocolo familiar, La planificación estratégica en el contexto de la empresa familiar, La planificación de la sucesión, El manejo de las relación intrafamiliares, La implementación de la asamblea familiar y el consejo de familia, El análisis de las transiciones dentro del sistema familia-empresa y El conocimiento de las tendencias de las empresas familiares en el mercado.

En este sentido, según Sánchez (2016) el protocolo familiar es una herramienta que facilita establecer cómo debe gestionarse la empresa, considerando la particularidad de la participación de la familia en ella, ya sea activa o no. Su propósito es asegurar la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo, definiendo el proceso de sucesión del liderazgo, el gobierno, la propiedad, el control, así como las políticas, normas y, en general, los mecanismos y medidas para resolver problemas futuros. En otras palabras, Norgestion (2010) citado por Sánchez (2016, p. 6), argumenta que el protocolo familiar es un recurso que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Este mecanismo responde a los conflictos que pueden surgir al momento de abordar la titularidad, la sucesión y el gobierno en una empresa familiar, aspectos que podrían impactar en las relaciones profesionales, económicas e incluso personales entre la familia y la empresa. Asimismo, Ward & Gallo (1991) citados por Martínez & Pérez (2015, p. 84) explican que los fundamentos del término protocolo familiar se encuentra en la corriente de estudios sobre la

planificación estratégica en empresas familiares, surgida a inicios de la década de 1980, cuando se reconoce la necesidad de regular las relaciones entre la familia y empresa mediante un conjunto de normas y patrones de funcionamiento. Así, el protocolo familiar representa un acuerdo formalizado entre los familiares socios de una misma empresa, con el objetivo de establecer normas para la organización y gestión de la misma, además de regular las relaciones económicas y profesionales entre la familia, propiedad y la empresa. Dicho esto, Chiner (2007) da una definición explícita de que es un protocolo familiar:

El instrumento más adecuado para: delimitar el acceso de los miembros de la familia a la empresa; establecer los puestos de responsabilidad, tanto en la gestión como en el gobierno de la misma; definir las políticas de dividendos activos y pasivos y la política de financiación en relación con los miembros de la familia; la creación de fondos internos de autofinanciación para resolver situaciones puntuales de necesidades; regular la transmisión de las acciones; definir a los interlocutores a nivel del grupo familiar con los gestores de la empresa; determinar la información a suministrar a los grupos familiares, creación de la asamblea y el consejo familiar y, en general, prever la sucesión de los fundadores de dichas empresas. (Martínez & Pérez, 2015, p. 85)

Por otro lado, es posible mencionar a la mediación. Según Herrera Bernal (2018) en su texto, hace hincapié en que la mediación ha demostrado ser efectiva en situaciones de tensión y conflicto entre las partes, ayudando a reducir relaciones disfuncionales presentes en el entorno de una empresa familiar. Diversos autores coinciden en que los conflictos, en términos generales, pueden resultar beneficiosos tanto para las personas involucradas como para la empresa, ya que esto permite que la mediación tenga lugar y se logre una relación personal y laboral más eficiente. La mediación brinda un espacio para el intercambio de ideas y opiniones, con el propósito de alcanzar acuerdos. Vanoni Martínez y José (2015) citados por Herrera Bernal (2018, p. 11) mencionan diversos modelos, uno de ellos es el modelo de Carnevale, el cual se enfoca en cuatro estrategias de acción basadas en dos factores: el primero refiere a la importancia de que las partes logran cumplir sus aspiraciones y lleguen a un acuerdo, mientras que el segundo se relaciona con la

percepción de un terreno común entre las partes, que favorezca una solución aceptable para ambas. Las cuatro estrategias son las siguientes: en primer lugar se encuentra la Compensación, esta se emplea cuando el mediador considera relevante que las partes lleguen a un acuerdo, pero observa pocas coincidencias entre ellas; en segundo lugar la Inacción, es decir, esta se adopta si las partes muestran un alto grado de coincidencia, por lo que no requieren mucha ayuda externa; en tercer lugar se encuentra la Integración, es usada cuando el mediador percibe un terreno común considerable entre las partes y valora altamente las aspiraciones de cada una y por último, la Presión, es decir estrategia utilizada si el mediador no da tanta importancia a las aspiraciones de las partes y tampoco percibe un campo común. La perspectiva de este modelo es relevante en la mediación empresarial en el contexto familiar, dado que las estrategias propuestas por Carnevale pueden contribuir a que la mediación no solo resuelva conflictos, sino que también refuerce los lazos afectivos entre los miembros de la familia, lo que a su vez, podría tener un impacto positivo en las futuras generaciones de la empresa. En este sentido, Serrano, Lopes, Rodríguez y Mirón (2006) citados por Herrera Bernal (2018, p. 17) mencionan que el éxito en la mediación está vinculado con la satisfacción experimentada y la eficacia que se percibe. Por lo tanto, postulan ciertos criterios de éxito de la mediación y son los siguientes: alcanzar un acuerdo durante el proceso de mediación; Percepción de la eficacia; Satisfacción general; Satisfacción respecto a cada uno de los temas tratados y acordados; Intención de cumplir con el acuerdo; Perspectiva sobre la disposición a cumplir con el acuerdo; Sugerencia de utilizar la mediación a otras personas y Evaluación positiva de la mediación. Finalmente, la mediación empresarial debe ir más allá de simplemente resolver económicamente un conflicto en una empresa familiar. Es fundamental abordar las emociones de las personas, reconociendo las fortalezas de las partes involucradas y minimizando sus debilidades. Esto permite establecer un modelo de intervención en conflictos que busque la armonía en la relación intergeneracional, previniendo futuros litigios y promoviendo la búsqueda de soluciones y alternativas para los conflictos familiares empresariales existentes.

Por consiguiente, como ya se ha mencionado anteriormente, como herramienta para prevenir y/o resolver conflictos frente a una posible sucesión dentro de una empresa familiar, es necesario optar por realizar una planificación adecuada. Por lo tanto, Leandro (2012) explica que la sucesión se vuelve más manejable cuando la empresa comienza a desarrollar con anticipación una planificación estratégica para la organización. En este sentido, en un entorno familiar, se sigue una serie de pautas para la elaboración de la sucesión; primero, es fundamental abordar los problemas críticos que derivan de la relación entre la familia y la empresa. Una vez identificados estos problemas, es necesario llevar a cabo reuniones familiares periódicas para compartir perspectivas y decidir las acciones adecuadas en cada caso. En segundo lugar, se redactan los valores y conductas que deben guiar a los miembros de la organización, momento en el cual la empresa considera la formalización de un protocolo familiar. Finalmente, se realizan revisiones periódicas para asegurar que lo planificado se cumpla, manteniendo siempre la comunicación abierta entre todos los miembros. Dicho esto, Leandro (2012) propone que el proceso de sucesión incluirá: la preparación de quién tomará el puesto, el desarrollo de la organización, el fortalecimiento de las relaciones entre la familia y la empresa, y finalmente, el retiro del fundador. Así, Kertész (2013) en su texto *Manual para la Empresa Familiar* propone las bases para la planificación de la sucesión: En primer lugar, se debe realizar un análisis de la situación, es decir, un análisis de la situación actual de la empresa, sus proyecciones a futuro, el interés y la capacidad de la familia para asumir su dirección, así como las expectativas del dueño saliente tanto para sí mismo como para la generación que tomará su lugar. En segundo lugar, el momento de inicio, Kertész (2013) menciona que algunos expertos recomiendan iniciar el proceso de sucesión entre 5 y 15 años antes del retiro del fundador, comenzar a planificar cuando la empresa se encuentra en una posición sólida, con buenas perspectivas a largo plazo y algunos fundador suelen pensar en la sucesión entre los 45 y 50 años cuando sus hijos probablemente tengan 25 y 30 años, hayan completado su educación formal y adquieran experiencias relacionadas a la empresa. En tercer lugar, el desarrollo del plan sucesorio, el cual debe contemplar los siguientes puntos,

¿Quiénes deben planificar?; Desarrollo de los posibles sucesores; Criterios de selección del sucesor; Comunicar la decisión; Etapa de transición y Plan para el fundador, para su etapa posterior al retiro. En cuarto lugar, comprometer a la familia con el plan, es fundamental que el empresario logre armonizar los intereses, a menudo opuestos, de la empresa y la familia. Esto se logra cuando se planifica con antelación. La planificación estratégica integra los objetivos y necesidades de ambas partes. En el ámbito familiar, implica desarrollar una misión familiar clara, junto con una visión de su estructura futura que fortalezca el apoyo y cooperación entre sus miembros. La inclusión de los familiares en el proceso de planificación, fomenta su compromiso con las decisiones tomadas. La adhesión a las normas se vuelve más probable si se alcanzan mediante consenso en lugar de imposiciones autoritarias. Y por último, anunciar una fecha de retiro y cumplirla, es decir, algunos fundadores presentan la dificultad para retirarse y continúan en la empresa más tiempo del recomendable. Kertész (2013) explica que, algunos especialistas coinciden que permanecer en el cargo más allá de los 65 años suele provocar conflictos con los sucesores. Por lo tanto, establecer una fecha de retiro específica, que forme parte del plan de sucesión y sea comunicada públicamente, es aconsejable. Al llegar ese momento, el fundador debe retirarse y ceder el puesto a su sucesor. Un retiro parcial sería perjudicial tanto para la empresa como para la familia, ya que ninguna organización puede funcionar con múltiples líderes al mismo tiempo, ya que las disputas de poder y control podrían destruirla. Finalmente, si se desea que la empresa familiar perdure, es necesario que mediante la planificación se consideren las necesidades de la empresa y la familia. Los sucesores representan el futuro de la empresa, pero es la generación saliente la responsable de formarlos, este proceso comienza en la infancia y culmina con la planificación estratégica tanto para la familia como para la empresa. Por lo tanto, para que el proceso de sucesión sea exitoso, Kertész (2013) propone que: el fundador mantenga una actitud positiva frente a la transferencia de poder, el sucesor demuestre cualidades que lo hagan digno del puesto, exista un nivel de confianza sólido entre el fundador y sucesor y que ambos se comprometan a trabajar en conjunto resolviendo problemas y armonizando

sus diferencias. Cumplir con estas condiciones y una adecuada planificación es posible que la “batuta” se pase con éxito manteniendo viva la visión de la empresa.

MÉTODO

Con el objetivo general de identificar los principales conflictos presentes en empresas familiares, el presente trabajo final integrador constituye un estudio de corte cualitativo con un enfoque descriptivo, cuyo objetivo es comprender y documentar los conflictos que emergen en el contexto de las empresas familiares. Lejos de buscar transformar los datos obtenidos en un conjunto de resultados estadísticos, el interés del presente estudio reside en una exploración profunda de las experiencias, emociones y percepciones de los miembros de la familia dentro de la empresa sobre los conflictos que enfrentan. De este modo, a través de la inmersión en el campo de investigación, se espera poder reflejar las vivencias de los participantes tal como son sentidas y experimentadas para solo a partir de entonces construir el conocimiento que se desprende de los supuestos que guían la presente investigación.

Población y muestra

El estudio tuvo lugar entre los meses de Noviembre y Diciembre del 2024. Para ello, se utilizó una muestra compuesta por un total de dieciséis personas, provenientes de dos empresas familiares ubicadas en las ciudades de Centenario, Neuquén y San Carlos de Bariloche. Dentro de los criterios de inclusión se tuvo en cuenta: **a)** la edad, comprendida entre los 30 y 70 años, **b)** trabajar en una empresa familiar cómo ser parte del círculo familiar y **c)** la participación voluntaria en el proyecto de investigación. No fueron incluidos en el presente estudio: aquellas personas que trabajan en la empresa familiar pero no forman parte del círculo familiar.

La elección de una muestra compuesta por dieciséis, se debió al afán de elaborar un análisis profundo de los puntos de vistas subjetivos de las personas seleccionadas que permitiese reconocer las variables personales implicadas a la hora de enfrentar y/o atravesar los conflictos en las empresas familiares.

Instrumentos

En relación a los instrumentos empleados, se llevaron a cabo entrevistas de carácter semiestructurado, compuestas por veintidós preguntas abiertas (anexo 1), con una duración aproximada de 45 a 60 minutos. Con el objetivo de establecer un acercamiento y un clima de confianza que permita reconocer, en los relatos de los entrevistados, los factores de cómo los conflictos dentro de las empresas familiares, la falta de claridad en los roles y responsabilidades, la ausencia de planificación sucesoria y el compromiso emocional de los miembros de la familia hacia la empresa afectan negativamente. Así también, conocer herramientas de prevención y resolución de conflictos adaptadas a la estructura familiar.

Procedimiento

El contacto y acercamiento inicial con la muestra se realizó vía whatsapp a quienes cumplían con los criterios de inclusión a participar en el estudio, informando acerca del tipo de preguntas que serían formuladas y la garantía de confidencialidad de los datos que fueran compartidos en el plano de la investigación. Una vez entregados y firmados los consentimientos informados (anexo 2) por cada participante, fueron realizadas las entrevistas de forma individual, en un único encuentro tanto vía telefónica como presencial, con una duración aproximada de entre 45 y 60 minutos. Las observaciones y los datos obtenidos en cada encuentro fueron registrados como notas de campo o autorregistros que posteriormente fueron codificados y analizados a partir del método interpretativo. Así, todos los datos recogidos a partir de las narraciones de los participantes y la bitácora de investigación fueron siendo comparados, en el afán de identificar puntos en común que permitieran elaborar un análisis interpretativo del discurso en función de las variables bajo estudio.

Consideraciones éticas

Previo al encuentro en el que fueron realizadas las entrevistas, se les recordó a los participantes el carácter voluntario de la investigación, resaltando nuevamente que toda la información que fuera compartida a fines del presente proyecto sería preservada de manera confidencial, apelando al uso de seudónimos con el afán de preservar su privacidad.

Una vez explicados los fines y el procedimiento de la investigación, los participantes de la muestra aceptaron participar en el estudio firmando un consentimiento informado, basado en el Código Ético del Psicólogo, a partir del cual testifican haber sido informados acerca de los objetivos de la investigación, del tipo de participación que irían a realizar y del uso que se haría de los resultados obtenidos en el presente proyecto.

RESULTADOS

Tipos de Conflictos dentro de las Empresas Familiares

En relación a la dimensión Tipos de Conflictos dentro de las Empresas familiares, es posible indicar que al primer grupo de personas entrevistadas correspondientes a la empresa localizada en la ciudad de Neuquén, manifiestan que el principal tipo de conflicto presente tiene que ver particularmente con que uno de los miembros de la familia no cumple con el rol que le corresponde, por lo que resaltan “se mete en el rol del otro y eso genera conflictos tanto para los empleados, como para el encargado del área y la empresa en general”, “hay una persona de la organización que no cumple su posición, y eso afecta la organización y la dinámica”, “especialmente la generación antigua, están pendientes de todo, no dejan que cada uno se ocupe de su sector, sin meterse en arreglar todo.” Si bien, la empresa cuenta con un organigrama, un sistema de gestión y descripciones de puestos, hay veces que esto no se cumple por lo que deriva en conflictos entre los familiares.

Asimismo, durante los procesos de transición de roles y responsabilidades generacionales, surgen desacuerdos sobre la capacidad de los sucesores y el modo de delegación. Mientras algunos consideran las transiciones exitosas, manifestadas de la siguiente manera, “se deja a las generaciones jóvenes den su pensamiento pero se le transmiten experiencias”, “se maneja bien, se agradece que haya nueva generación, hay más comunicación por lo que se consultan las opiniones de los demás”. Otros mencionan que la generación anterior tiende a interferir y cuestionar decisiones por lo que conlleva a generar fricciones, percibidas de la siguiente manera, “se maneja mal, ya que no toman en cuenta que la siguiente generación tiene la capacidad para cubrir ese rol o responsabilidad, como así también dar su opinión” “Es bastante difícil es variado la segunda generación, hay distintas personalidades, hay algunos que son efectivos y otros no, otros cumplen el objetivo y ya”.

Por otro lado, al tomar en cuenta la separación de cuestiones personales de las empresariales, algunos participantes destacan que los conflictos emocionales tienden a impactar negativamente la dinámica empresarial, especialmente cuando no hay comunicación efectiva o cuando no hay conflictos pasados resueltos. Expresando “ los conflictos pasados y la relación en particular entre dos familiares ha influido de tal forma que se generan conflictos que se trasladan en la dinámica empresarial. No queremos que pase esto pero está complicado solucionarlo”, “es complicado, ya que el haber tenido conflictos entre familiares ha generado que no haya una comunicación efectiva por lo que termina en generar una dinámica empresarial no tan buena”, “es lo que cuesta demasiado separar, como es mi tío, prima, terminan derivando en influir demasiado, a veces negativamente”, “la empresa es un miembro de la familia más y eso puede ser positivo como no. Este miembro tiene más opinión que todos los demás y eso influye en las relaciones de familia”.

No obstante, el segundo grupo de personas entrevistadas correspondientes a la empresa localizada en la ciudad de San Carlos de Bariloche, expresan “las áreas de responsabilidad y los roles están claramente delimitados pero a veces no se respeta por lo tanto hay que poner mano firme”, “se establecen claramente las áreas de responsabilidad, cada uno tiene su área y su responsabilidad, pero hay veces que el fundador/jefe opina, controla y cuestiona principalmente sobre el área de operaciones”.

Ante la pregunta si se han establecido reglas claras o protocolos para definir los roles, los participantes señalan “se dio natural, no pusieron reglas claras o protocolos, pero cada uno entiende el rol que tiene. Se encasillan en el puesto que puedan desarrollarse mejor por lo tanto se dio natural”. “al haber ausencia de protocolos específicos para definir roles puede que a veces se vea afectada la dinámica laboral”.

Por otro lado, al tomar en cuenta la separación de cuestiones personales de las empresariales sostienen que “si no hay una separación puede impactar de manera negativa, si es que una persona no quiere seguir en la empresa, no tiene ganas o esfuerzo pero no hemos tenido conflictos respecto a no poder separar las dos cosas”, “la separación

de las cuestiones personales de las empresariales depende de cada persona, algunos les afecta más y a otros no”.

La Planificación Sucesoria

En relación a la dimensión planificación sucesoria, la primera empresa entrevistada localizada en la ciudad de Neuquén ha carecido de una planificación formal para la sucesión, lo que ha provocado incertidumbre y tensiones emocionales. En este caso la sucesión ha sido de un padre a un hijo. Algunos entrevistados resaltaron que esta falta de planificación “afecta provocando un malestar tanto emocional como laboral”, “nunca se pusieron de acuerdo en cerrar cuestiones de las generaciones anteriores por lo que ahora repercute”, “ el no haber hecho una planificación de la sucesión derivó en que hubiera un desgaste completo entre los familiares que terminó sucediendo de un día para el otro” y “se debería haber hecho una planificación donde hayan quedado puestos definidos, más programada”. Por otro lado, otros participantes han expresado que por mas que no se haya hecho una planificación de la sucesión, se han reunido tanto los socios como los otros familiares, donde el predecesor propuso que el hijo sea el sucesor, donde todos han estado de acuerdo con la decisión por lo que se aceptó sin afectar la estabilidad emocional y laboral por lo que no era necesario haber hecho una planificación de la sucesión.

Asimismo, al preguntar cuáles son los principales desafíos que han enfrentado en el proceso de sucesión, los participantes han mencionado “hay modos de realizar las cosas que no están de acuerdo”, “tratar de que al predecesor se corriera del puesto que ya no ocupaba, seguía pendiente de los mails, estaba atento todo el tiempo a las decisiones que tomaba o no ya sea a lo que respecta, por lo que el hijo insistió al padre que lo deje tomar las decisiones a él”. Como así también, otros participantes han mencionado otros tipos de desafíos del tipo económico “los nuevos trabajos que se agarran a partir de que está el nuevo presidente de la empresa”, “Llevar los zapatos del fundador, ya que era él quien tenía repercusión y credibilidad a la hora de que otras empresas contraten los servicios, que estos no cambien su opinión ahora que el predecesor ya no está”. Por último, otro desafío planteado “ ahora acostumbrarse a que las cosas cambiaron y eso lleva un proceso. Ayudar

y acompañar al sucesor a acostumbrarse a un nuevo puesto”, “el mayor desafío es que el sucesor se acomode y conozca tanto a los familiares trabajando como a los empleados, conocer la empresa, capital humano”. Sin embargo, algunos han mencionado de forma positiva “ es un nuevo aprendizaje trabajar con una persona más joven, hay entendimiento de pares, hay más calma”, “ fue un aire fresco”, “Se agradece que haya una nueva generación, la cual utiliza otros recursos que ayudan por lo que hay más comunicación y más participación de los familiares en cuanto a la toma de decisiones”.

En este caso a la hora de realizar la elección del sucesor se tuvieron ciertos criterios donde los participantes manifestaron “el predecesor veía hace tiempo que el hijo tenía la personalidad, preparación y capacidad de ser el sucesor”, “que tenga autoridad y experiencia”, “haya tenido un puesto que contenga una responsabilidad alta y lo haya hecho bien, conozca la parte completa de la empresa, esté asesorado de la parte económica”, “que el sucesor tenga diálogo, saber que piensa el otro, conocer cómo están cada sector de la empresa o como quiere trabajar”, “el sucesor era gerente por lo que tenía experiencia y había aprendido del papa como manejar la empresa”.

Por otra parte, el segundo grupo de personas entrevistadas correspondientes a la empresa localizada en la ciudad de San Carlos de Bariloche, afirman que si bien todavía no está hecha la sucesión están en proceso a planificarla por lo que frente a la pregunta sobre qué desafíos ha enfrentado en el proceso de sucesión, sostienen que “la fundadora es una pieza muy importante, no se si puede llegar a la sucesión, ya que el sucesor tiene falta de carácter para llevar adelante la empresa o para ponerse firme frente a ciertas circunstancias, como así también falta de experiencia” “quiero que sigan mis hijos, en primer lugar sería el hijo mayor quien tome mi lugar por que es el que más años está en la empresa. Mi deseo es que en el futuro mi otro hijo ayude al hermano en el equilibrio, en lo económico, etc”. Por lo tanto, a la hora de preguntar qué factores consideras más importantes al planificar la sucesión los participantes afirman “experiencia, responsabilidad y firmeza”, “super importante la parte financiera, es decir tener orden y en cada sector tener gente con responsabilidad”.

Herramientas para la Prevención y Resolución de Conflictos

En lo que respecta a la dimensión Herramientas para la Prevención y Resolución de Conflictos, la primera empresa entrevistada localizada en la ciudad de Neuquén utiliza las reuniones empresariales como la estrategia más empleada a la hora de abordar los conflictos. Es decir, los participantes indican “reuniones con los encargados de cada sector de la empresa, para poder resolver y prevenir”, “reunirse a hablar, pero lo primordial es la comunicación”, “reuniones, en donde se toma en cuenta los datos técnico, para tirar en un panel de control y tomar decisiones, datos de realidad, estadísticas”. Asimismo, ante la pregunta si existe algún protocolo o acuerdo formal en su empresa para manejar conflictos, los participantes afirman “ existe un marco de procedimiento el cual los empleados deben respetar, marco de pautas”, “el sector de recursos humanos encargado de hacer cumplir el marco de procedimiento cuando se presentan conflictos, elaboran informes” “los empleados se acercan al encargado de cada sector y el encargado habla con el presidente, dependiendo cual sea el conflicto”. Ante las preguntas, si cree que el establecimiento de un protocolo familiar ayudaría a mejorar la dinámica dentro de la empresa y cuál es su opinión sobre implementar mediación externa cuando surgen conflictos, los participantes sostienen que además del sistema de gestión utilizado sería beneficioso contar con un protocolo familiar ya que ayudaría la prevención de conflictos y fortalecer la dinámica empresarial. Sin embargo, la mediación externa es vista de forma ambivalente mientras algunos consideran “siempre es de gran ayuda que haya algún especialista que pueda descifrar las cuestiones que se presentan”, “ayudaría a cambiar la perspectiva y es positivo”, “estaría buenísimo, se aprende, ayuda a relajar, trabajar mejor y tirar todos para el mismo lado”. Otros perciben que “directamente se habla con el presidente”, “no, no ayudaría a resolver los conflictos. Los conflictos se solucionan en reuniones con los familiares”, “no, sería peor. Ya se hizo y fue peor, si son familia deberían llegar a un acuerdo no se necesita a otra persona para hablar”. En este sentido, estos últimos creen que los conflictos deben resolverse internamente para preservar la identidad y cohesión familiar.

No obstante, el segundo grupo de personas entrevistadas correspondientes a la empresa localizada en la ciudad de San Carlos de Bariloche, utiliza las reuniones empresariales como la estrategia más empleada a la hora de abordar los conflictos. Es decir, los participantes revelan “reuniones, sentarse a hablar con cada uno de los sectores, plantear situaciones”, “es importante el diálogo, es decir sentarse y hablar con reuniones”. A su vez a la hora de preguntar si existe algún protocolo o acuerdo formal en su empresa para manejar conflictos detallan “no, ya que al ser familia tenemos la facilidad de que si surge un conflicto tenemos la confianza para charlar y llegar a un acuerdo”, “no, existe una buena comunicación dentro de la empresa”. Frente a la opinión sobre implementar un protocolo familiar y una mediación externa los participantes han expresado “entiendo que si, toda organización y/o protocolo que orienta si sirve”, “si es necesario un especialista que medie”, “si sería factible”.

DISCUSIÓN

Tal como se ha desarrollado anteriormente, las empresas familiares como señala Kertesz (2013) tienden a estar influenciadas por los valores familiares, los cuales orientan las decisiones estratégicas pero pueden entrar en conflicto con las demandas racionales del negocio y por la cultura organizacional, es decir en ocasiones esta cultura prioriza relaciones personales sobre la eficiencia profesional. En este sentido, Barone (1999) identifica que los problemas surgen cuando los límites entre lo familiar y lo empresarial se difuminan, lo cual genera comportamientos irracionales, decisiones poco objetivas y conflictos en la toma de decisiones. A su vez, Rius (2010) y Astrachan et al. (2001) citado por Castejón (2011. p. 21) destacan que los conflictos en las empresas familiares suelen originarse por la falta de claridad en roles y responsabilidades, la influencia emocional es decir, la carga afectiva inherente a las relaciones familiares puede generar dinámicas de poder, celos y rivalidades, y los problemas de sucesión, la incertidumbre sobre el liderazgo futuro y la resistencia al cambio son causas frecuentes de conflicto según estudios como los de Kertesz (2013) y Bravo et al. (2015). Asimismo, según Gersick et al. (1997), los conflictos también están relacionados con una gestión inadecuada de las relaciones emocionales y la comunicación. Por otro lado, Chiner (2007) citado por Martínez & Pérez (2015, p. 85) y Sánchez (2016) describen los protocolos familiares como acuerdos formales que regulan la interacción entre los sistemas familiar y empresarial, es decir su implementación define roles y responsabilidades, establece políticas de sucesión y toma de decisiones y promueve la profesionalización de la gestión. Según Herrera Bernal (2018), la mediación es una herramienta eficaz para gestionar tensiones, ya que permite abordar tanto aspectos emocionales como operativos. Este enfoque es particularmente útil en empresas familiares, donde las relaciones afectivas son centrales. Por último, Lozano Posso (2000) sugiere que una planificación estratégica integral puede ayudar a alinear los intereses familiares y empresariales, creando una base sólida para prevenir conflictos.

Dicho esto, las investigaciones realizadas en torno a las variables escogidas para el presente trabajo final integrador han hallado que por lo general, se destacan solapamientos de roles y un exceso de confianza en los vínculos familiares, lo que genera confusiones y tensiones internas. Así como también, las empresas que carecen de planes de sucesión, protocolos familiares y asesoramiento profesional como mediadores, verán dificultades a la hora de tomar decisiones y de prevenir o resolver conflictos, lo cual generará incertidumbres respecto a los objetivos futuros.

Partiendo de los hallazgos anteriores, se pretende elaborar un análisis de los resultados obtenidos en función de las dimensiones a partir de las cuales fueron presentados.

A partir de los resultados obtenidos en la categoría Tipos de Conflictos dentro de las Empresas Familiares, el incumplimiento de roles en las empresas familiares, como se evidencia en las declaraciones de los entrevistados pertenecientes a las empresas tanto de la ciudad de Neuquén como de la ciudad de San Carlos de Bariloche, es un problema recurrente que genera fricciones internas. Según Castejón (2011), la falta de claridad en los roles y responsabilidades puede derivar en conflictos interpersonales debido a la percepción de invasión de competencias. Además, esta tendencia suele estar vinculada con un desequilibrio en la confianza hacia otros miembros, lo que Karpf y Novick (1982) describen como “la resistencia a delegar funciones”, particularmente en las generaciones más antiguas. El hecho de que las generaciones fundadoras intervengan constantemente, incluso cuando los roles están delimitados, también refleja un problema de adaptación a las nuevas estructuras organizativas (Barone, 1999). Este autor sugiere que la dificultad para aceptar las capacidades de los más jóvenes responde a una “cultura de control” arraigada en la dirección de la empresa familiar.

Dicho esto, es posible identificar que en la empresa localizada en la ciudad de Neuquén, varios participantes coincidieron en que uno de los mayores problemas es la tendencia de ciertos familiares a intervenir en roles que no les corresponden. A pesar de contar con un organigrama y descripciones claras de puestos, la implementación de estas herramientas resulta inconstante. Esto se ha de verse reflejado en los comentarios de los participantes

“hay una persona que no respeta su posición y eso genera problemas tanto con los familiares, los empleados y los responsables de cada área” o “la generación antigua no deja que cada uno se encargue de su sector; están constantemente pendientes de todo y se meten a arreglar cosas que no les competen”. Estos comentarios sugieren una falta de claridad de roles y responsabilidades y una falta de confianza en la capacidad de otros miembros, lo que deriva en generar fricciones, conflictos, emociones negativas, malestar que termina repercutiendo a la dinámica empresarial. En la segunda empresa localizada en la ciudad de San Carlos de Bariloche, aunque las áreas de responsabilidad están claramente definidas, el problema persiste en ocasiones cuando el fundador opina, controla o cuestiona decisiones en áreas donde no es necesario.

Asimismo, el cambio generacional es otro punto de fricción importante. Según Bravo et al. (2015), los factores socioemocionales, como la resistencia al cambio por parte de los fundadores y la falta de reconocimiento hacia las capacidades de la nueva generación, son determinantes en la aparición de tensiones. En este sentido, en ambas empresas algunos miembros perciben que la generación anterior tiende a cuestionar excesivamente las decisiones de los más jóvenes *“es difícil porque no reconocen que la nueva generación tiene la capacidad de cubrir el rol y dar su opinión”.* La segunda empresa entrevistada localizada en San Carlos de Bariloche, por ejemplo, la preocupación por la preparación del sucesor ilustra esta problemática, la cual es descrita por Leandro (2012) como un desafío común en empresas donde la planificación sucesoria no ha sido abordada formalmente. Sin embargo, en la primera empresas han aparecido comentarios que valoraron las transiciones generacionales cuando se hacen de manera participativa *“se agradece que haya una nueva generación; hay más comunicación y se consultan opiniones”.* Los autores Cardona & Balvin (2014) sugieren como clave para una transición exitosa, el enfoque participativo fomenta el consenso y la cohesión entre los miembros familiares, reduciendo el impacto negativo de los cambios de liderazgo.

Un desafío compartido por ambas empresas es la mezcla de los conflictos familiares con dinámicas empresariales. Según Martínez Nogueira (1984), esta dificultad surge debido a la superposición de roles familiares y organizacionales, lo que genera una confusión de intereses. En la primera empresa, los conflictos no resueltos entre familiares afecta la comunicación efectiva y la operatividad diaria *“las disputas pasadas entre dos familiares han influido de tal forma que impactan directamente en el ambiente laboral”*. En este sentido, la empresa al no contar con políticas claras o prácticas que hayan implementado para separar las cuestiones familiares de las empresariales, deriva en la mayoría de los casos en una mezcla inevitable y se maneja “día a día”, lo que limita la profesionalización de la gestión. Por lo tanto, el autor Sánchez (2016) argumenta la importancia de establecer un protocolo familiar para separar estos ámbitos. Por su parte, la segunda empresa, aunque la separación personal-laboral no es una problemática los participantes reconocen que depende de cada individuo *“algunos logran separar pero otros no”*. Por lo que, frente a la ausencia de herramientas formales incrementando la vulnerabilidad de la empresa ante conflictos emocionales no resueltos sería beneficioso contar con un protocolo familiar según Martínez & Pérez (2015).

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la categoría la Planificación Sucesoria, el autor Lozano Posso (2000) argumenta que la ausencia de una planificación sucesoria formal deja a las empresas en una situación de vulnerabilidad, aumentando la probabilidad de conflictos. En este sentido, la primera empresa no obtuvo una planificación estructurada lo cual derivó en una incertidumbre y tensiones *“nunca se acordaron sobre cómo cerrar temas de la generación anterior, lo que ahora repercute en tensiones constantes”* o *“el desgaste entre los familiares fue tal que la sucesión terminó ocurriendo de un día para el otro”*. Los entrevistados al destacar que la falta de acuerdo previo impactó tanto en el ambiente laboral como en las relaciones familiares, Roldan Salgueiro et al. (1995) con sus hallazgos respaldan que una sucesión improvisada suele ser motivo de tensiones continuas. Sin embargo, algunos entrevistados señalaron que la sucesión fue aceptada sin mayores conflictos, gracias a reuniones previas donde el predecesor propuso al sucesor y obtuvo el

consenso familiar. Esta dualidad de opiniones refleja una falta de uniformidad en cómo se percibió el proceso.

La elección del sucesor fue otro tema destacado. En la primera empresa, los criterios mencionados incluyeron la experiencia previa en la empresa y habilidades de liderazgo *"el sucesor ya era gerente y había aprendido del fundador cómo manejar la empresa"* o *"que tenga autoridad y experiencia; conozca la parte completa de la empresa; que el sucesor tenga diálogo, saber que piensa el otro, conocer cómo están cada sector de la empresa o como quiere trabajar"*. En este sentido, la elección del sucesor al ser mencionada como un criterio clave por los entrevistados, es respaldada por Molina (2012) quien identifica la experiencia, las habilidades de liderazgo y el compromiso como pilares fundamentales para la continuidad exitosa de una empresa familiar. Por otro lado, la segunda empresa, aunque el sucesor potencial no ha asumido aún, se valoran atributos similares *"es crucial que tenga experiencia, responsabilidad y firmeza, además de un manejo ordenado de las finanzas."* Sin embargo, la falta de carácter mencionada por algunos entrevistados genera dudas sobre su capacidad para liderar, Kertész (2013) y Bravo et al. (2015) resaltan la importancia de desarrollar programas de formación interna.

En relación a los desafíos presentados a la hora de realizar el proceso de sucesión, en la primera empresa, varios desafíos que han surgido tenían que ver con la adaptación al cambio por parte de los miembros de la familia, empleados y el sucesor *"el fundador seguía controlando decisiones incluso después de delegar, lo que generaba tensiones innecesarias"*, *"Llevar los zapatos del fundador, ya que era él quien tenía repercusión y credibilidad a la hora de que otras empresas contraten los servicios, que estos no cambien su opinión ahora que el predecesor ya no está"* o *"ahora acostumbrarse a que las cosas cambiaron y eso lleva un proceso"*. Según Bilbao & Dauder (2003), los cambios en el liderazgo pueden generar tensiones tanto por la resistencia al cambio como por la percepción de pérdida de poder del fundador, haciendo referencia a la interferencia del fundador limitando la autonomía del nuevo líder. A pesar de esto, otros participantes vieron

la transición como una oportunidad de renovación *“se agradece que haya un aire fresco; la nueva generación aporta más comunicación y recursos innovadores.”*

En cuanto a los resultados obtenidos en la categoría Herramientas para la Prevención y Resolución de Conflictos ambas empresas utilizan reuniones como su principal herramienta, pero con diferencias significativas en enfoque y estructura. La implementación de reuniones periódicas y procedimientos claros coincide con las recomendaciones de Martínez & Pérez (2015), quienes señalan que las reuniones estructuradas son esenciales para gestionar conflictos de manera proactiva. Sin embargo, la ausencia de un protocolo familiar limita el alcance de estas herramientas, como señala Sánchez (2016). En este sentido, en la primera empresa los entrevistados destacaron *“los encargados de cada sector se reúnen con el presidente para analizar estadísticas y tomar decisiones, se está implementando realizar reuniones todos los lunes de la semana”*. Además, existe un marco de procedimiento que los empleados deben respetar, supervisado por el sector de Recursos Humanos. Pese a ello, varios indicaron que implementar un protocolo familiar sería un avance significativo para prevenir conflictos. La segunda empresa entrevistada localizada en la ciudad de San Carlos de Bariloche, las reuniones también son una estrategia efectiva a la hora de prevenir o resolver conflictos, pero se basan en la confianza y el diálogo espontáneo, un participante explicó *“no tenemos protocolos porque, al ser familia, confiamos en que podemos hablar y llegar a acuerdos”*. Aunque en ciertos contextos puede ser efectivo, el autor Lozano Posso (2000) afirma que esta carencia de formalidad necesaria para prevenir conflictos a largo plazo aumenta la dependencia en las relaciones personales, lo que puede ser un riesgo en situaciones de alta tensión.

En relación a las opiniones sobre implementar a modo de herramienta la mediación externa ambas empresas manifestaron actitudes mixtas. En la primera empresa localizada en la ciudad de Neuquén, algunos entrevistados reconocieron la importancia de incorporar mediadores externos que puedan ofrecer una perspectiva neutral en los conflictos familiares y empresariales *“un especialista ayuda a descifrar problemas complejos y cambiar perspectivas”*. Sin embargo, otros participantes señalaron que esta estrategia podría ser

percibida como una amenaza a la autonomía familiar *“no necesitamos a otra persona para resolver conflictos familiares; es mejor manejarlo internamente”*. Esta dualidad evidencia la necesidad de sensibilizar sobre los beneficios de la mediación en empresas familiares, como señalan Herrera Bernal (2018) y Martínez & Pérez (2015), quienes destacan la efectividad para equilibrar las dinámicas emocionales y operativas. Asimismo, el autor Kertész (2013) un mediador externo puede aportar objetividad y ayudar a las familias a superar barreras emocionales. En contraste, la segunda empresa entrevistada, expresó una mayor inclinación hacia las soluciones internas, confiando en el diálogo espontáneo y las relaciones de confianza ya establecidas *“creemos beneficioso contar con un mediador pero en este momento no sería necesario porque siempre resolvemos hablando entre nosotros”*. Si bien esta perspectiva puede ser funcional en entornos donde las relaciones familiares son armoniosas, el autor Sánchez (2016) advierte que la ausencia de mecanismos estructurados puede dificultar la resolución de conflictos más complejos. Por lo tanto, aunque la mediación formal no se perciba como una prioridad inmediata, ambas empresas podrían beneficiarse de estrategias complementarias, como talleres internos de comunicación y resolución de conflictos, para fortalecer sus dinámicas y reducir tensiones potenciales. Es de importancia señalar que Martínez Nogueira (1984) argumenta que la resistencia a la intervención externa observada en algunos entrevistados se describe como una característica típica de las empresas familiares.

El hecho de que el análisis evidencia que las empresas familiares enfrentan desafíos recurrentes vinculados a la superposición de roles, la falta de planificación sucesoria y la ausencia de herramientas estructuradas para la prevención y resolución de conflictos, es de vital importancia implementar protocolos familiares, fomentar la claridad en los roles y responsabilidades, y profesionalizar la gestión mediante estrategias como la mediación y la planificación estratégica. Estas medidas no solo contribuirían a la sostenibilidad del negocio, sino que también fortalecerán las relaciones familiares, promoviendo un entorno más equilibrado y productivo. Se espera que el presente trabajo de investigación sirva como antecedente para futuros estudios, que deseen diseñar estrategias integrales de prevención

y resolución de conflictos en empresas familiares, como así también que busquen abordar la importancia de la planificación sucesoria y la claridad en los roles y responsabilidades, ya que estas estrategias influyen en gran medida en el impacto emocional de los conflictos en las dinámicas familiares. De este modo, se busca contribuir no solo a la sostenibilidad de las empresas familiares, sino también al fortalecimiento de los vínculos familiares, promoviendo un equilibrio saludable entre el ámbito laboral y personal.

CONCLUSIÓN

Llegando ya al final de este recorrido, resulta pertinente desarrollar parte del camino que ha llevado a elegir el tema de los conflictos en las empresas familiares como eje central de este trabajo final integrador. Desde las primeras aproximaciones al ámbito de las relaciones humanas en contextos organizacionales, el entrecruzamiento entre lo familiar y lo empresarial se captó interés debido a su complejidad y a los desafíos inherentes a esta interacción.

Las empresas familiares, con su mezcla única de lazos afectivos y dinámicas económicas, representan un espacio donde los conflictos pueden proliferar, pero también donde se vislumbran oportunidades para el aprendizaje y la transformación. Este tema resonó no solo por su relevancia teórica, sino también por las experiencias prácticas que se han podido observar.

La metodología utilizada, basada en entrevistas semiestructuradas, permitió un enfoque narrativo que dio voz a los participantes y permitió explorar las interacciones entre los sistemas familiar y empresarial. Este enfoque no sólo arrojó luz sobre los conflictos específicos, como la falta de claridad en los roles y la ausencia de planificación sucesoria, sino que también reveló la influencia de las emociones y los valores familiares en la dinámica empresarial.

Los resultados obtenidos, en conjunto con el marco teórico elaborado, han permitido validar los supuestos iniciales de esta investigación. Es posible concluir que los conflictos intrafamiliares afectan tanto el desempeño empresarial como la cohesión familiar, subrayando la importancia de herramientas como el protocolo familiar, la mediación y la planificación estratégica para prevenir y resolver conflictos.

En un mundo empresarial cada vez más profesionalizado, las empresas familiares enfrentan el desafío de equilibrar las demandas racionales del mercado con las emociones inherentes a los vínculos familiares. Este trabajo ha permitido aportar una perspectiva

integradora, que resalta la necesidad de fomentar la claridad, la comunicación y la planificación como pilares para la sostenibilidad de estas empresas.

Finalmente, se considera que el presente trabajo no solo cumple con el objetivo de explorar la naturaleza de los conflictos en las empresas familiares, sino que también invita a reflexionar sobre el papel de la psicología organizacional en el fortalecimiento de estas dinámicas. A medida que las empresas familiares sigan siendo pilares fundamentales de la economía, será esencial continuar investigando y desarrollando estrategias que promuevan tanto su éxito empresarial como su bienestar familiar.

APORTES Y CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos a partir del presente proyecto de investigación aportan a la comunidad académica y profesional una perspectiva integradora para entender y abordar los conflictos en las empresas familiares. Este trabajo final integrador se centró en identificar y analizar las principales causas de los conflictos intrafamiliares, como la falta de claridad en los roles y responsabilidades, la ausencia de planificación sucesoria, y la influencia de las emociones en la dinámica empresarial.

A partir de este enfoque, el presente estudio invita a los profesionales de la psicología organizacional y a los integrantes de empresas familiares a considerar los conflictos no sólo como obstáculos, sino también como oportunidades de aprendizaje y transformación, para generar cambios estructurales y fortalecer la sostenibilidad empresarial. Al comprender que estos conflictos son inherentes a la intersección entre los sistemas familiar y empresarial, se refuerza la importancia de integrar herramientas como el protocolo familiar y la mediación, es decir, se propone un marco práctico que va más allá de la resolución inmediata de disputas, orientado a construir una cultura organizacional sostenible y resiliente.

Este trabajo destaca la necesidad de abordar las empresas familiares desde un enfoque multidimensional, considerando no solo las dinámicas económicas y organizacionales, sino también los factores emocionales que influyen significativamente en las relaciones interpersonales y en la toma de decisiones. Los hallazgos señalan que el éxito de estas empresas no radica únicamente en la eficiencia operativa, sino también en la gestión adecuada de los vínculos familiares, las emociones y las expectativas individuales de sus miembros. En este sentido, la investigación aporta un análisis crítico sobre la necesidad de profesionalizar las empresas familiares sin perder de vista los valores y la identidad que las caracterizan. Este equilibrio, que hasta ahora ha sido tratado de manera superficial en muchos estudios, se convierte en un eje central de este trabajo, mostrando que las empresas familiares pueden ser tanto económicamente viables como emocionalmente saludables.

Por último, los hallazgos obtenidos invitan a reflexionar sobre la manera en que las empresas familiares pueden ser acompañadas en sus procesos de evolución, ofreciendo nuevas estrategias que integran las expectativas generacionales, la claridad de roles y la planificación estratégica como pilares fundamentales. En este sentido, se plantean propuestas que desafían la idea tradicional de gestión de conflictos, destacando que el éxito de estas empresas no puede dissociarse del bienestar de las familias que las integran.

En resumen, la investigación desafía a los integrantes de empresas familiares y a los profesionales que las asesoran a reflexionar sobre una pregunta crucial: ¿es suficiente abordar los conflictos desde una perspectiva tradicional, o es necesario ampliar el enfoque para incluir herramientas que equilibren las demandas emocionales y empresariales?. La respuesta a esta cuestión es clave para garantizar no solo la continuidad y el éxito de estas organizaciones en un mundo cada vez más exigente, sino también el bienestar de las familias que las conforman.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de las limitaciones metodológicas de la presente investigación, es importante señalar algunos aspectos que pueden haber influido en los resultados obtenidos. En primer lugar, al tratarse de un estudio cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas, los datos recabados estuvieron sujetos a la interpretación de la investigadora. Esta interpretación, inevitablemente, se encuentra influenciada por la perspectiva personal, social y cultural de quien realiza el análisis, lo que podría haber condicionado la comprensión de los relatos proporcionados por los participantes.

Asimismo, debido a la riqueza y extensión de la información compartida durante las entrevistas, existe la posibilidad de que algunos matices importantes se hayan perdido durante el proceso de transcripción y análisis. Esto podría limitar la profundidad de algunas conclusiones obtenidas a partir de los relatos de los entrevistados.

Otro aspecto a destacar es en vista a las bases muestrales, compuesta por dieciséis personas provenientes de dos empresas familiares, se limita la posibilidad de generalizar

los resultados a otras empresas familiares, dado que las dinámicas y conflictos pueden variar significativamente según el contexto, la estructura y las particularidades de cada organización.

Por último, la investigación no contempló un análisis comparativo con empresas familiares de mayor escala o con niveles de profesionalización diferentes, lo que podría haber enriquecido el entendimiento sobre cómo influyen las herramientas de prevención y resolución de conflictos en distintos tipos de empresas.

A pesar de estas limitaciones, los hallazgos obtenidos constituyen un valioso antecedente para futuras investigaciones que deseen abordar los conflictos en empresas familiares desde una perspectiva más amplia, incorporando muestras más representativas y enfoques mixtos que permitan obtener resultados estadísticamente significativos.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Tal como se ha desarrollado a lo largo de este trabajo, el estudio de los conflictos en las empresas familiares ha permitido identificar múltiples factores que influyen en la generación, mantenimiento y resolución de tensiones dentro de estas organizaciones. Sin embargo, esta área de investigación aún presenta importantes oportunidades para futuras exploraciones que contribuyan al desarrollo teórico y práctico del tema.

En función de lo investigado, se considera relevante profundizar en la relación entre la falta de planificación sucesoria y el impacto emocional que esta genera en los miembros familiares. Un enfoque futuro podría incluir estudios cuantitativos que permitan analizar, mediante técnicas estandarizadas, la correlación entre la planificación sucesoria y variables como el estrés, la percepción de cohesión familiar y la satisfacción organizacional.

Por otro lado, sería pertinente continuar indagando sobre la eficacia de herramientas específicas, como los protocolos familiares en la prevención de conflictos y en la sostenibilidad a largo plazo de las empresas familiares. Estudios longitudinales que evalúen la implementación de estas herramientas y su impacto en diferentes generaciones podrían proporcionar perspectivas valiosas para la práctica empresarial.

Desde un enfoque sociocultural, sería enriquecedor analizar cómo influyen las características culturales y económicas específicas de distintas regiones de Argentina en la dinámica de conflictos en empresas familiares. Este enfoque permitiría identificar diferencias regionales y adaptar estrategias de resolución de conflictos de acuerdo con el contexto.

Asimismo, tomando en cuenta los hallazgos relacionados con la falta de claridad en los roles y responsabilidades, sería interesante explorar cómo la incorporación de políticas de profesionalización influye en la reducción de conflictos intrafamiliares y en el desempeño organizacional. Este tipo de estudios podría incluir comparativas entre empresas familiares que han profesionalizado sus operaciones y aquellas que aún mantienen una estructura más informal.

Finalmente, se sugiere emprender investigaciones interdisciplinarias que incorporen enfoques de psicología, economía y sociología para estudiar cómo las emociones, los valores y las dinámicas familiares afectan la toma de decisiones estratégicas en las empresas familiares. Estas investigaciones podrían proporcionar una visión más integral y promover el desarrollo de intervenciones efectivas para gestionar tanto los desafíos familiares como empresariales.

Estas líneas de investigación no sólo enriquecerán el conocimiento existente, sino que también contribuirían a ofrecer soluciones prácticas que apoyen la continuidad y el éxito de las empresas familiares en un entorno cada vez más competitivo y dinámico.

PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

A pesar de los avances en la gestión empresarial y las estrategias de mediación, los conflictos dentro de las empresas familiares siguen representando un desafío constante. En la mayoría de los casos, incluso cuando se implementan protocolos y estructuras organizativas, las disputas persisten, afectando tanto la estabilidad del negocio como las relaciones personales. La compleja intersección entre lo familiar y lo empresarial genera dinámicas en las que los problemas no solo derivan de diferencias económicas o estratégicas, sino también de tensiones emocionales y afectivas profundamente arraigadas. Esta dificultad para erradicar por completo los conflictos invita a repensar su abordaje, no solo desde la prevención y resolución, sino también desde una gestión integral que contemple la naturaleza particular de las relaciones familiares dentro del ámbito empresarial.

Según Barone (1999), los conflictos dentro de las empresas familiares no son únicamente el resultado de desacuerdos puntuales sobre decisiones empresariales, son en su esencia, manifestaciones visibles de problemas más profundos y sistémicos que surgen de la convergencia entre las dinámicas familiares y las lógicas empresariales. En este sentido, una empresa familiar no puede lograr estabilidad únicamente a través de la implementación de protocolos o ajustes organizativos, sino que debe entenderse a los conflictos como el resultado de un proceso complejo que abarca factores emocionales, relacionales y estructurales. Por lo tanto, se sugiere que el abordaje de los conflictos en las empresas familiares debe ir más allá de resolver los problemas inmediatos. Es decir, debe enfocarse en prevenirlos mediante herramientas que fortalezcan las relaciones familiares, clarifiquen los roles organizativos y promuevan una cultura de comunicación efectiva desde etapas tempranas en la vida de la empresa. Dicho de otro modo, la clave no está solo en encontrar soluciones para los conflictos cuando surgen, sino en crear condiciones que minimicen su aparición desde el inicio.

Es en este sentido, que el presente trabajo final integrador propone la elaboración de un programa de prevención que aborde los conflictos en las empresas familiares desde una perspectiva sistémica, considerando que estos no son solo problemas puntuales, sino manifestaciones de dinámicas emocionales y relacionales más profundas. A partir del análisis de las interacciones entre los sistemas familiar y empresarial, se busca concientizar acerca de la importancia de clarificar roles, fortalecer la comunicación y gestionar adecuadamente las emociones dentro del entorno organizacional. Este enfoque permite no solo intervenir en los conflictos cuando ya se han manifestado, sino también prevenirlos, promoviendo un equilibrio saludable entre los intereses familiares y empresariales.

Teniendo en cuenta, en función de los resultados obtenidos, que los conflictos en las empresas familiares suelen originarse en la falta de claridad de roles, la ausencia de planificación sucesoria y las dinámicas emocionales propias del ámbito familiar, se propone la implementación de un programa en organizaciones familiares. Este buscará promover la importancia de la comunicación asertiva, la gestión emocional y la definición clara de responsabilidades dentro de la empresa. Además, se trabajará en sensibilizar a los miembros acerca de los efectos que puede tener la falta de planificación y la acumulación de tensiones no resueltas, con el objetivo de crear un espacio donde los participantes puedan normalizar el abordaje de conflictos como parte del proceso organizativo y reconocerlos como una oportunidad para fortalecer tanto la estructura empresarial como las relaciones familiares.

Para ello, el programa estará diseñado y dirigido por profesionales de la psicología organizacional y la mediación. El programa se implementará con una frecuencia quincenal, ofreciendo talleres para permitir la reflexión y la aplicación progresiva de las herramientas adquiridas. En este sentido, la duración total del programa será de seis meses, lo que permitirá abarcar en profundidad los distintos componentes del tratamiento y evaluar su impacto en el tiempo. Sin embargo, dado que los conflictos en empresas familiares pueden evolucionar y requerir un seguimiento continuo, se recomienda que, una vez finalizado el ciclo inicial, se realicen reuniones de evaluación semestrales y talleres de refuerzo según

las necesidades específicas de cada empresa. En caso de que los participantes requieran apoyo adicional, el programa podrá extenderse con sesiones de mediación y asesoramiento personalizado, garantizando una adaptación flexible a cada dinámica familiar-empresarial.

Estos talleres estarán destinados a miembros de la familia que trabajen dentro de empresas familiares y serán impartidos en espacios de formación empresarial y organizaciones especializadas.

En primer lugar, los talleres psicoeducativos tendrán diferentes objetivos para abordar las principales áreas del conflicto, en este caso, serán enseñar a los participantes a expresar sus opiniones de manera efectiva y respetuosa, promoviendo una escucha activa para reducir malentendidos, a través de dinámicas grupales, ejercicios de role-playing y análisis de casos específicos para fomentar habilidades de comunicación. Asimismo, ayudar a los miembros de la familia a identificar y manejar las emociones que surgen durante los conflictos empresariales, fomentando la negociación y el consenso, por lo que se aplicarán simulaciones de mediación para fortalecer el manejo emocional. Por último, brindar herramientas para diseñar planes sucesorios claros y efectivos, al tiempo que se clarifican las responsabilidades dentro de la empresa, a partir de talleres interactivos con guías prácticas para la planificación sucesoria, ejercicios de clarificación de roles y simulaciones de escenarios de transición.

En segundo lugar, además de los talleres, se proponen intervenciones sistémicas específicas, es decir que aborden las dinámicas familiares y empresariales. En este sentido, sesiones de mediación familiar en espacios neutrales facilitados por mediadores profesionales para abordar tensiones específicas y fomentar el diálogo entre los miembros de la familia. Como así también, la creación de un protocolo familiar, a través del desarrollo de un documento formal que regule las relaciones entre la familia y la empresa, estableciendo normas claras para la toma de decisiones, la sucesión y la interacción familiar-empresarial. Por último, dinámicas de diagnóstico sistémico, a partir de una evaluación de las interacciones entre los sistemas familiar y empresarial para identificar patrones problemáticos y diseñar estrategias de cambio.

En tercer lugar, el programa incluirá un componente de seguimiento para asegurar su efectividad, por medio de reuniones de evaluación, es decir encuentros semestrales para supervisar los avances y resultados de las intervenciones implementadas, feedback continuo, usando recolección de opiniones y sugerencias a través de encuestas y entrevistas con los participantes, y la implementación de ajustes al programa, mediante modificaciones en los contenidos y metodologías según las necesidades específicas de cada familia.

Finalmente, la implementación de este programa busca reducir los conflictos mediante una comunicación más efectiva y una mayor claridad en los roles, incrementar la cohesión y colaboración entre los miembros de la familia y la empresa, asegurar la continuidad de la organización mediante planes sucesorios bien diseñados, fortalecer la estabilidad emocional y relacional en el ámbito familiar y empresarial, y crear una cultura organizativa sostenible que permita enfrentar futuros desafíos de manera efectiva.

REFERENCIAS

- Aguer, A. (2020). *Conflictos en el traspaso generacional de empresas familiares comerciales en Paraná* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/20320>
- Aimale, J. I. (2020). *Sucesión de Empresas Familiares en el sur de Córdoba* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/23552>
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., Lingua Fernández, G., Lomello, C., Macaluso, M. Á., Martínez, C., Maure, P., Mendé, M. B., & Montenegro, C. (2012). *Empresas familiares: Buenas prácticas en Argentina. Resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Universidad Empresarial Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/13064>
- Argentina. Ministerio de Desarrollo Productivo. (2023). *Las pymes argentinas generaron 140.000 puestos de trabajo en el primer trimestre*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre#:~:text=junio%20de%202023-,La%20Secretar%C3%ADa%20de%20Industria%20y%20Desarrollo%20Productivo%20del%20Ministerio%20de,64%25%20de%20los%20asalariados%20registrados.>
- Barone, C. (1999). *El empresario pyme familiar* (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).
- Bilbao, R. D., & Dauder, S. G. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Madrid, Spain: Universidad Rey Juan Carlos, Servicio de Publicaciones.
- Bravo, F. M. A., Zatarain, J. C. N., & Martínez, G. R. (2015). *Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares*. CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva, 22(2), 103-115.
- Cabarero González, P. (2020). *Acuerdo de protocolo como herramienta de gestión en empresas familiares* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21.] Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/19152>
- Castejón, P. J. M. (2011). *Los principales factores de conflictos en la empresa familiar*. Gestión: revista de economía, 52, 19-24.

- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Estudios gerenciales, 30(132), 252-258.
- Dalmasso, T. (2020). *Incidencia de la profesionalización en las empresas agropecuarias familiares de Santa Fe* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21.] Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/18957>
- Fontana, S. N. (2020). *Factores que afectan la sucesión de empresas familiares en provincia de Santa Fe* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/21049>
- Gallo, C. R. (2020). *Ausencia de profesionalización en empresas familiares, vinculada a conflictos y posible disolución* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/18696>
- Gilbert, D. F. (2020). *El protocolo familiar y los problemas internos que deben enfrentar en la actualidad los negocios familiares* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/21774>
- Herrera Bernal, L. L. (2018). *Mediación como Alternativa en la Solución de Conflictos en las Empresas Familiares*. Revista de la Facultad de Derecho, (45), 185-205.
- Herasimchuk, D. C. (2020). *Empresa de familia, roles y conflictos en la gestión* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/20735>
- Karpf, L., & Novick, M. (1982). *Pautas diagnósticas para la pequeña empresa familiar*. *Ensayos de psicología organizacional*, 127-147.
- Kertész, R. (2013). *Manual para la empresa familiar* (1a ed.). Buenos Aires: Universidad de Flores. (E-Book).
- Leandro, A. A. (2012). *El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización* (The succession process in a family owned business and its impact on the organization). *Tec empresarial*, 6(2), 29-39.
- Lozano Posso, M. (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Estudios gerenciales, 16(74), 49-67.
- Martinez Nogueira, R. (1984). *Empresas familiares: su significación social y su problemática organizacional*. Macchi.
- Martínez, G. V., & Pérez, M. J. (2015). *Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares*. *Desarrollo gerencial*, 7(2), 9.

- Molina, A. I. P. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico, 1(3), 1.
- Oñate Barría, S. A. (2020). *La importancia de profesionalizar emprendimientos familiares en Neuquén, para el año 2020* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/19169>
- Restrepo, J. R. (2007). *El conflicto en las empresas familiares: Naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución*. Lupa empresarial.
- Rius, I. B. (2010). *La empresa Familiar: problemas y soluciones*. Obtenido de Inicio y fin: <https://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>
- Roldán Salgueiro, J. L., Sánchez-Apellaniz García, M., & Vecino Gravel, J. (1995). *La planificación de la sucesión en las empresas familiares*. Universidad Politécnica de Madrid
- Sánchez, L. A. C. (2016). *Protocolo familiar como herramienta de gestión*. Realidad empresarial, (1), 5-12.
- San Martín, L. (2020). *La sucesión de las empresas familiares en Mendoza Argentina* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/21211>

ANEXOS

Anexo 1

1. ¿Se inició como una empresa familiar, continúa la línea descendiente?
2. ¿Qué hace la compañía? (qué vende, produce, etc.) ¿Cuál es el propósito social de tu empresa?,
3. ¿Cuáles son los principales hitos que marcaron los cambios en la empresa a lo largo de su historia? (en cuanto a socios, propiedad del capital, gerenciamiento, productos, mercado, infraestructura, tecnología, situación financiera y económica)
4. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?
5. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
6. ¿Cómo manejan la transición de roles y responsabilidades entre generaciones en la empresa?
7. ¿Se han establecido reglas claras o protocolos para definir los roles? ¿Cómo percibe que esto afecta el ambiente de trabajo?
8. ¿Considera que los miembros tienen una visión clara de su posición y sus límites en la organización?
9. ¿Cómo ha influido las relaciones familiares en la dinámica de la empresa familiar?
10. ¿Cómo equilibran en tu empresa las necesidades y deseos de la familia con los objetivos empresariales?
11. ¿Qué políticas o prácticas han implementado para separar las cuestiones familiares de las empresariales?
12. ¿De qué manera cree que los conflictos emocionales personales pueden llegar a impactar la empresa?

13. ¿Podrías describir un conflicto que haya surgido por la superposición de intereses familiares y empresariales y cómo se resolvió?
14. ¿Cuáles son los principales desafíos que has enfrentado en el proceso de sucesión en tu empresa familiar?
15. ¿Siente que la falta de planificación sucesoria afecta la estabilidad emocional y laboral dentro de la familia?
16. ¿Qué factores consideras más importantes al planificar la sucesión en tu empresa?
17. ¿Piensa que el vínculo familiar facilita o complica la resolución de conflictos empresariales? ¿Por qué?
18. ¿Considera que la comunicación efectiva entre familiares dentro de la empresa se ve afectada por emociones personales o conflictos pasados?
19. ¿Qué estrategias han sido efectivas para prevenir o resolver conflictos?
20. ¿Existe algún protocolo o acuerdo formal en su empresa para manejar conflictos? ¿Cómo han resultado estas herramientas?
21. ¿Cree que el establecimiento de un protocolo familiar ayudaría a mejorar la dinámica dentro de la empresa?
22. ¿Cuál es su opinión sobre implementar mediación externa cuando surgen conflictos dentro de la empresa?

Anexo 2

Consentimiento informado

¡Buenas tardes! Mi nombre es Maria Belen Caceres, estudiante de Psicología de la Universidad de Flores. Por medio del presente documento, te invité a participar de la investigación que actualmente estoy realizando en el marco de mi Trabajo Final Integrador, cuyo objetivo principal reside en identificar los principales conflictos presentes en empresas familiares. Para ello, se realizará una entrevista, compuesta por una serie de preguntas, con una duración aproximada de 45 a 60 minutos, cuyos datos serán utilizados única y exclusivamente a fines del presente proyecto, resguardando todo tipo de dato asociado a su identidad de manera confidencial, apelando al uso de seudónimos con el afán de preservar su privacidad. Solo podrán participar del presente estudio aquellas personas que sean residentes en la Ciudad de Neuquén y San Carlos de Bariloche, que trabajen en una empresa familiar y sean parte del círculo familiar.