

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.

Facultad de Ciencias Económicas.

Maestría en Gestión Empresaria 2015.



## **Tesis**

La falta de estructura jerárquica formal en Pymes Familiares como uno de los principales factores de conflicto entre sus miembros, en detrimento del crecimiento y dinámica de las mismas.

Maestrando: **Lic. Bahl Lucas**

Directora de Tesis: **Mag. Shirley Saunders**

Tutor de Tesis: **Mag. Alberto Bressan**

Consultora de estudios: **Nidia Silvia León**

## Dedicatoria

**A Dana, mi esposa, que me enseña día a día a superarme, ser mejor persona y jamás me deja bajar los brazos.**

## Agradecimientos

A Alberto Bressan, por confiar en mí, por su dedicación y el tiempo invertido.

A Shirley Saunders, por su entera predisposición desde el comienzo de este viaje, sus correcciones y colaboración.

A Ezequiel Bahl, por sus aportes y apoyo constante.

A Triti, por estar siempre.

# Contenidos

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	3
1. Introducción .....	13
2. Objetivos .....	16
2.1. Objetivos Generales .....	16
2.2. Objetivos Específicos.....	16
3. Hipótesis.....	17
4. Variables .....	18
5. Indicadores .....	19
6. Marco Teórico.....	20
6.1. La organización, la empresa y la Pyme familiar .....	20
6.1.1. La organización .....	20
6.1.2. La empresa .....	23
6.1.3. La familia .....	25
6.1.4. La Empresa familiar, la Pyme y la Pyme familiar.....	27
6.1.5. Análisis organizacional .....	48
6.2. Estructura organizacional .....	53
6.2.1. Teoría clásica de la organización y el diseño de las organizaciones burocráticas.....	53
6.2.2. La teoría de la Dirección Científica .....	55
6.2.3. La estructura organizacional .....	56
6.2.4. Management y componentes de la estructura organizacional .....	67
6.3. El conflicto .....	89
6.3.1. Clasificaciones del conflicto .....	91

6.3.2.	Conflictos organizacionales y antecedentes .....	93
7.	Metodología de la investigación y antecedentes .....	98
7.1.	Entrevistas como método de obtención de información .....	99
7.2.	Minitab y herramientas de validación .....	101
7.2.1.	Minitab .....	101
7.2.2.	Test de Correlación de Pearson .....	101
7.2.3.	Medición de Covarianza.....	102
7.2.4.	Análisis de Regresión o R cuadrado.....	102
7.3.	Descripción del área de estudio.....	103
7.3.1.	Población: características generales .....	104
7.3.2.	Muestra.....	104
7.3.3.	Instrumentos de recolección de datos.....	107
7.4.	Contexto .....	107
7.4.1.	Economía de Comodoro Rivadavia.....	107
7.5.	Situación de la empresa familiar en Argentina .....	108
7.5.1.	Evolución .....	112
7.5.2.	Supervivencia .....	113
7.5.3.	Crecimiento .....	113
7.5.4.	Empresas que cambian su tamaño.....	114
7.5.5.	Chubut y las empresas.....	114
8.	Resultados de encuestas y entrevistas .....	119
8.1.	Actividad económica y tamaño de las Pymes familiares encuestadas .....	119
8.2.	Características de las Pymes familiares encuestadas en relación a su estructura.....	121
8.3.	El conflicto en las Pymes familiares entre miembros .....	126
8.4.	Índices relacionales entre la empresa, la estructura y el conflicto .....	130
8.4.1.	Relación entre estructura organizacional y conflictos.....	130

8.4.2.	Relación entre estructura organizacional y comportamientos violentos .....	142
9.	Minitab y sus Resultados.....	148
9.1.	Resultados Minitab.....	148
9.2.	Estadísticas descriptivas.....	149
9.3.	Test de Correlación de Pearson.....	154
9.4.	Medición de la Covarianza.....	156
9.5.	Análisis de Regresión.....	157
9.6.	Validación de resultados incluyendo encuestas adicionales .....	163
10.	Conclusiones .....	169
10.1.	Generalidades.....	169
10.2.	Análisis individual de las hipótesis .....	169
10.3.	Conclusiones y Recomendaciones .....	175
11.	Bibliografía .....	179
12.	Anexo.....	183
12.1.	Encuesta modelo .....	183
12.2.	Empresas encuestadas y su actividad.....	188
12.3.	Historia de Comodoro Rivadavia.....	190
12.3.1.	La fundación de Comodoro Rivadavia.....	190
12.3.2.	Hallazgo del petróleo y creación de YPF .....	191
12.3.3.	Auge, estancamiento y boom petrolero .....	194
12.3.4.	Se privatiza YPF .....	200
12.3.5.	Crisis petrolera .....	203

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Pyme familiar y Empresa familiar .....	33
Ilustración 2. La Familia y el Negocio como sistemas.....	34
Ilustración 3.Sistemas Empresa y Familia .....	36
Ilustración 4. Modelo de 3 círculos.....	37
Ilustración 5. Modelo Evolutivo de los 3 círculos.....	38
Ilustración 6. Categorías de propiedad en la empresa familiar .....	40
Ilustración 7. Categorías del desarrollo de la familia.....	42
Ilustración 8. Etapas del desarrollo de la empresa .....	43
Ilustración 9. Grado de desarrollo en base a Complejidad y Crecimiento de la empresa .....	44
Ilustración 10. Retos según etapa del negocio .....	45
Ilustración 11. El triángulo del management en empresas familiares .....	47
Ilustración 12. Etapas organizacionales en el crecimiento de las pequeñas empresas .....	58
Ilustración 13. Ventajas y desventajas de la Estructura Organizacional Funcional .....	60
Ilustración 14. Estructura Organizacional Funcional .....	60
Ilustración 15. Ventajas y desventajas de la Estructura Organizacional Divisional .....	61
Ilustración 16. Estructura Organizacional Divisional .....	61
Ilustración 17. Ventajas y desventajas de la Estructura Organizacional Matricial .....	62
Ilustración 18. Estructura Organizacional Matricial .....	63
Ilustración 19. Estructura Organizacional Plana .....	64
Ilustración 25. Relación de complejidad familia/empresa .....	70
Ilustración 26. Dimensiones del Desarrollo de Estructura .....	71
Ilustración 27. Institucionalización .....	72
Ilustración 20. Jerarquía de toma de decisiones de los cuerpos de las empresas familiares .....	73

Ilustración 21. Funciones del Council de Familia.....	75
Ilustración 22. Funciones del Directorio .....	76
Ilustración 23. Funciones del Comité Ejecutivo .....	76
Ilustración 24. Management Emprendedor vs. Profesional .....	83
Ilustración 28. Composición del Desarrollo de Estructura.....	88
Ilustración 29. Fórmula del gerenciamiento para empresas familiares .....	89
Ilustración 30. % de Empresas Encuestadas por Categoría General .....	104
Ilustración 31. % de Miembros Familiares Encuestados .....	105
Ilustración 32. Distribución de empresas y empleo, por tamaño. Año 2017.....	110
Ilustración 33. Distribución de empresas por sector de actividad. Año 2017 .....	111
Ilustración 34. Distribución de empresas por provincia. Año 2017 .....	111
Ilustración 35. Evolución de la cantidad de empresas. Anual, 2007-2017.....	112
Ilustración 36. Proporción de nuevas empresas que alcanzan cierta edad. Promedio, 2008-2017 .	113
Ilustración 37. Cambio en la categoría de tamaño de las empresas luego de 5 años según su tamaño inicial. Promedio, 2008-2017 .....	114
Ilustración 38. Cambio neto en la cantidad de empresas en Chubut. Trimestral, 2008-2016 .....	115
Ilustración 39. Distribución de empresas y empleo en Chubut, por tamaño. Año 2017 .....	117
Ilustración 40. Distribución de empresas por sector de actividad en Chubut. Año 2017.....	118
Ilustración 41. Rubros considerados en la muestra .....	119
Ilustración 42. Análisis generacional de las empresas .....	120
Ilustración 43. Cantidad de empleados y miembros familiares promedio por rubro .....	121
Ilustración 44. Existencia de estructura jerárquica en las empresa. Elaboración propia.....	122
Ilustración 45. Existencia de funciones definidas en las empresas .....	123
Ilustración 46. Existencia de puestos definidos en las empresas.....	123

Ilustración 47. Claridad en las responsabilidades de los propietarios .....	124
Ilustración 48. Existencia de órganos de gerenciamiento en las empresas .....	125
Ilustración 49. Existencia de conflictos entre miembros familiares en la empresa.....	126
Ilustración 50. Con la formalización de la estructura jerárquica ¿El conflicto aumentó, disminuyó o permaneció igual? .....	127
Ilustración 51. Nivel de conflicto en las empresas.....	128
Ilustración 52. La ausencia de una estructura jerárquica como generador de conflictos en las empresas.....	129
Ilustración 53. Existencia de conflictos ante la ausencia de una estructura jerárquica .....	131
Ilustración 54. Existencia de conflictos ante la ausencia de una estructura jerárquica (adicional). 132	
Ilustración 55. Existencia y nivel de conflicto ante la ausencia de una estructura jerárquica formal .....	132
Ilustración 56. Existencia de conflictos cuando hay poca delimitación de responsabilidades.....	133
Ilustración 57. Relación entre delimitación de responsabilidades y conflictos entre miembros familiares.....	133
Ilustración 58. Relación entre funciones claras y existencia de conflictos .....	134
Ilustración 59. Relación entre funciones claras y ausencia de conflictos.....	135
Ilustración 60. Relación entre conflictos familiares y funciones definidas.....	136
Ilustración 61. Relación entre funciones claras y existencia de conflictos (adicional).....	137
Ilustración 62. Implementación de la estructura jerárquica en la empresa.....	138
Ilustración 63. Nivel de conflicto antes de la implementación de la estructura jerárquica formal..	139
Ilustración 64. Nivel de conflicto entre miembros luego de la implementación de la estructura jerárquica.....	139
Ilustración 65. Nivel de conflicto antes y después de la implementación de una estructura jerárquica .....	140

Ilustración 66. Existencia de conflictos cuando no existen órganos de gerenciamiento.....	141
Ilustración 67. Relación entre conflictos familiares y órganos de gerenciamiento.....	141
Ilustración 68. Relación entre generaciones y conflictos.....	142
Ilustración 69. Existencia de violencia ante la ausencia de una estructura jerárquica.....	143
Ilustración 70. Relación entre estructura jerárquica y existencia de comportamientos violentos ...	144
Ilustración 71. Ausencia de funciones definidas y presencia de violencia.....	145
Ilustración 72. Existencia de puestos definidos y violencia.....	145
Ilustración 73. Existencia de comportamientos violentos en relación a la delimitación de responsabilidades de los propietarios.....	146
Ilustración 74. Nivel de conflicto ante la existencia de comportamientos violentos.....	147
Ilustración 75. Nivel de conflicto ante la ausencia de comportamientos violentos.....	147
Ilustración 76. Resumen de los estudios descriptivos.....	150
Ilustración 77. Estudios descriptivos. Variable Puestos.....	151
Ilustración 78. Estudios descriptivos. Variable Funciones.....	151
Ilustración 79. Estudios descriptivos. Variable Estructura Jerárquica.....	152
Ilustración 80. Estudios descriptivos. Variable Violencia.....	152
Ilustración 81. Estudios descriptivos. Variable Órganos de Gerenciamiento.....	153
Ilustración 82. Estudios descriptivos. Variable Conflictos.....	153
Ilustración 83. Resultados de Correlación de Pearson.....	155
Ilustración 84. Resultados de Covarianzas.....	157
Ilustración 85. Resultados de Regresión. Variable Estructura Jerárquica.....	158
Ilustración 86. Resultados de Regresión. Variable Funciones.....	158
Ilustración 87. Resultados de Regresión. Variable Puestos.....	159
Ilustración 88. Resultados de Regresión. Variable Órganos de Gerenciamiento.....	160

Ilustración 90. Resultados de Regresión. Variable Violencia .....	160
Ilustración 90. Resultados de Regresión. Variable Jerarquía y Funciones.....	162
Ilustración 91. Resultados de Regresión. Variable Jerarquía, Funciones, Puestos y O. de Gerenciamiento .....	162
Ilustración 92. Resultados de Regresión. Variable Jerarquía, Funciones, Puestos, O. de Gerenciamiento y Violencia.....	163
Ilustración 93. Resultados de Correlación de Pearson incluyendo encuestas adicionales .....	166
Ilustración 94. Resultados de Covarianza incluyendo encuestas adicionales .....	167
Ilustración 95. Resultados de Análisis de Regresión incluyendo encuestas adicionales.....	168

## Índice de Tablas

Tabla 1. Montos en Ventas Anuales para Pymes .....	28
Tabla 2. Actividades Incluidas para Pymes.....	30
Tabla 3. Personal Ocupado para Pymes .....	31
Tabla 4. Características de los Modelos de Empresas Familiares .....	46
Tabla 5. Fundamentos básicos de la Teoría Clásica de la Dirección. ....	55
Tabla 6. Conversión de respuestas de encuestas para el uso en Minitab .....	148
Tabla 7. Matriz de resultados (MR) .....	149
Tabla 8. Matriz de resultados (MR) de Encuestas Adicionales.....	164
Tabla 9. Resultados respuestas entre miembros de mismas empresas .....	165
Tabla 10. Listado de empresas encuestadas y entrevistadas .....	189

# 1. Introducción

En los inicios del siglo XX, el sociólogo W. I. Thomas popularizó su frase “Si los hombres definen una situación como real, éstas son reales en sus consecuencias”. Esta observación que luego se conocería como el teorema de Thomas, podría sugerir cómo la percepción del hombre determina las formas de pensar y cómo entonces se actúa y gerencia lo que rodea a las personas.

Esta realidad no escapa a las organizaciones y quienes las manejan y por eso es importante poder entender la perspectiva de la realidad de cada miembro que interactúa en las organizaciones.

Las Pymes familiares constituyen un tipo de entidad particular, distinta en tamaño y en nivel de formalización que otro tipo de organizaciones más grandes, impersonales, conducidas con criterios de gerenciamiento profesional.

Estas entidades pueden estar sujetas a los acontecimientos del mercado. Las exigencias de eficiencia pueden ser cada vez mayores y la competencia se lleva tanto a nivel local como internacional. Las situaciones de crisis cíclicas en el país y la turbulencia del contexto pueden generar que cada proyecto analice su enfoque comercial, la estructura organizativa y la profesionalización de la gerencia.

La maleabilidad de las Pymes familiares puede constituir una ventaja competitiva necesaria a la hora de encontrar soluciones creativas en relación a los problemas de las familias y los negocios. Sin embargo, esta flexibilidad podría también conllevar un riesgo, ya que la cantidad de soluciones opcionales no es infinita y por ende dependerá finalmente de la habilidad del management para manejar el riesgo estructural, anticipando los niveles de

complejidad de las familias y organizaciones e intervenir con las correctas soluciones estructurales.

En el círculo íntimo de las Pymes familiares pueden suceder diversos conflictos entre los propios integrantes, quienes tienen el poder de tomar decisiones y quienes los rodean.

La pluralidad de los roles que los miembros de las Pymes familiares cumplen dentro de la empresa puede generar que los problemas de la familia se mezclen con las cuestiones laborales, lo que puede traer como resultado agravantes conflictos que podrían poner en peligro el futuro de la misma, su crecimiento y dinámica, llevando a la empresa, en el peor de los escenarios, hasta su propia decadencia.

En ese contexto, los miembros y quienes integran la Pyme familiar pueden no encontrar límites y entorpecer el funcionamiento y la dinámica de la estructura empresarial. Por este motivo, el conflicto puede verse dificultado para ser solucionado de manera armoniosa.

Los distintos tipos de conflictos y desencuentros podrían terminar por enfrentar y afectar al grupo familiar, impactando negativamente tanto en el vínculo familiar como en la relación laboral, generando un doble desgaste.

Resulta necesario entonces entender la dinámica de los vínculos que se desarrollan en el interior de las Pymes familiares entre los miembros de la misma y establecer bajo qué modalidad se relacionan para dar lugar a una verdadera comunicación.

En este trabajo se pretende caracterizar tanto a las Pymes familiares, como su problemática con el fin de poder establecer estrategias de cambio e intervención tendientes a fortalecer su organización y favorecer su desarrollo y profesionalización.

Son las Pymes familiares y su dinámica, entonces, las que concentrarán la atención de este trabajo, intentando dar una mirada en profundidad sobre cómo la ausencia de las estructuras organizacionales dentro de las Pymes familiares pueden ser un factor generador de conflictos y cómo esos mismos conflictos pueden complicar o impedir el crecimiento y dinámica de estas organizaciones.

El propósito general del trabajo es poder brindar un aporte en profundidad desde el ámbito de la investigación para que las Pymes familiares puedan comprender la importancia de la existencia de las estructuras jerárquicas en las organizaciones y las ventajas y beneficios que éstas podrían aportar a su dinámica y crecimiento. Pretende, adicionalmente, obtener respuestas detalladas sobre cómo las estructuras organizacionales pueden ser beneficiosas para el funcionamiento de las Pymes familiares y en qué sentido estas estructuras aportan valor a las organizaciones. Procura, además, vislumbrar cómo los conflictos entre miembros de Pymes familiares pueden ser solucionados o atenuados mediante el establecimiento o formación de límites formales y mediante de la determinación de roles y responsabilidades claras para los miembros que componen la empresa. El análisis expuesto intenta contribuir a mejorar la dinámica entre los miembros familiares que componen la Pyme familiar y a la organización en sí misma, reducir la existencia de conflictos que estén relacionados con las estructuras jerárquicas y brindar información relevante para la gestión de las Pymes familiares en general.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivos Generales

- *Estudiar y reconocer las estructuras jerárquicas presentes en las Pymes familiares, en la actualidad, en la ciudad de Comodoro Rivadavia.*
- *Identificar y analizar los conflictos relacionados a la falta de una estructura jerárquica formal entre miembros de Pymes familiares en dicha ciudad.*

### 2.2. Objetivos Específicos

- *Determinar si la ausencia de una estructura jerárquica formal es un generador de conflictos entre miembros de una Pyme familiar.*
- *Analizar si la existencia de una estructura jerárquica formal en las Pymes familiares atenúa el nivel de conflictividad entre sus miembros.*
- *Identificar y medir el nivel de conflictividad en cada situación.*
- *Comprobar si los conflictos relacionados a la ausencia de una estructura jerárquica formal impiden o dificultan el crecimiento y la dinámica de las Pymes familiares.*

### 3. Hipótesis

**H<sub>1</sub>:** *La falta de una estructura jerárquica formal es un generador de conflictos entre miembros de Pymes Familiares en la actualidad en Comodoro Rivadavia.*

**H<sub>2</sub>:** *El nivel de conflictividad entre miembros de Pymes familiares disminuye ante la presencia de una estructura organizacional formal.*

**H<sub>3</sub>:** *El conflicto entre miembros de una Pyme familiar relacionado a la falta de una estructura organizacional formal dificulta el crecimiento y dinámica de la organización.*

## 4. Variables

Variable Independiente: Estructura jerárquica formal en las Pymes Familiares.

Variable Dependiente: Conflictos entre miembros en Pymes Familiares.

Condición Inicial: La dirección de las Pymes familiares y la toma de decisiones están a cargo de integrantes de la familia. Personas ajenas a la familia no tienen poder sobre la dirección o toma de decisiones de la misma. Las Pymes familiares se encuentran ubicadas dentro del ejido de Comodoro Rivadavia.

Supuestos Auxiliares: Las encuestas están bien realizadas. Las personas encuestadas son previamente instruidas sobre los diferentes conceptos que enmarcan el cuestionario. La investigación se realiza solo sobre Pymes familiares y no sobre Pymes en general.

## 5. Indicadores

Variable Independiente (Estructura jerárquica formal):

- Presencia de una delimitación de puestos de trabajo, deberes y responsabilidades de cada miembro de la familia.
- Claridad en las funciones y en las jerarquías.
- Existencia de límites formales entre miembros de la Pyme familiar.

Variable Dependiente (Conflictos):

- Presencia de comportamientos violentos, insultos o difamaciones (mobbing) entre miembros familiares de la Pyme.
- Confrontaciones, oposiciones y acciones antagonistas entre los miembros.
- Imposibilidad de llegar a acuerdos en la toma de decisiones.

## 6. Marco Teórico

Este trabajo de investigación pretende concentrar el foco en las organizaciones de tipo Pyme familiar. Para esto, es necesario indagar y entender primero a las organizaciones como tales, definir el objeto de investigación, los primeros pasos relacionados al estudio de éstas y su comportamiento y a las personas que las componen y trabajan en ellas.

Además, se debe concatenar al objeto de investigación con las variables contenidas en las hipótesis del presente trabajo. Esto significa adentrarse y entender las estructuras organizacionales y jerárquicas y entender, por otro lado, al conflicto organizacional como tal.

A continuación, se pretende explicar y detallar cada uno de los conceptos previamente mencionados.

### 6.1. La organización, la empresa y la Pyme familiar

#### 6.1.1. La organización

Edgar Schein define a la organización como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y las funciones y mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad<sup>1</sup>.

Schlemenson define a la organización como un sistema microsociedad, integrado por personas y creado en forma deliberada para la consecución de fines específicos, configurados alrededor de un proyecto concreto tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes

---

<sup>1</sup> Schein E., Psicología de la Organización. 1982.

de sus miembros y de una audiencia externa o clientes, a quienes dirige sus servicios o productos<sup>2</sup>. Mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de capacidades y responsabilidades entre los miembros.

Schlemenson, además, establece que por lo general en las organizaciones se despliegan conflictos sociales suscitados por la existencia de grupos de poder, que a partir de la interacción dinámica, pugnan por hacer prevalecer sus intereses sectoriales. A su vez, las organizaciones se hallan inmersas en un contexto poblado por entidades diversas, con las que interactúa, colabora y/o compete en una relación de interdependencia significativa.

Por su parte Eduardo Press las define como sistemas sociales. Sistema porque todas sus partes (o miembros) están ligadas entre si e interactúan en forma permanente dándole identidad y cohesión, sea una empresa, una familia o una empresa familiar. Social, porque están formadas por personas<sup>3</sup>.

Junto con las organizaciones nacieron diferentes corrientes de la mano de investigadores como Taylor, creador de la teoría científica del trabajo<sup>4</sup>, Smith con sus teorías sobre la división del trabajo<sup>5</sup>, Babbage, que estudió la relación entre trabajo y seres humanos<sup>6</sup> y Weber, impulsor de la burocracia y de la ética protestante en el trabajo<sup>7</sup>. Gantt introdujo gráficas para calendarizar la producción y sistemas de salarios de bonificación<sup>8</sup>, Maslow investigó e introdujo en la teoría y práctica de la gestión organizacional, conceptos sobre la

---

<sup>2</sup> Schlemenson A., *Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia*. 2013.

<sup>3</sup> Press E., *Empresas de familia. Del conflicto a la eficiencia*. 2011.

<sup>4</sup> Taylor F. W., *The principles of Scientific Management*. 1911.

<sup>5</sup> Smith A., *La Riqueza de las naciones*. 1776.

<sup>6</sup> Babbage C., *La economía de las máquinas y las manufacturas*. 1832.

<sup>7</sup> Weber M., *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. 1905.

<sup>8</sup> Gantt H., *Trabajo, salarios y beneficios*. 1913.

motivación de las personas que luego se implementaron en situaciones laborales<sup>9</sup> y Fayol aportó los principios de administración<sup>10</sup>. Porter se adentró en la planificación estratégica<sup>11</sup> y por otro lado, Edgar Schein<sup>12</sup>, Peter Senge<sup>13</sup> y Peter Drucker<sup>14</sup>, aportaron también a la ciencia de la organización, a través de quienes se empieza a percibir a las empresas como organizaciones sociales además de órganos económicos. Deming<sup>15</sup>, Juran<sup>16</sup>, Ishikawa<sup>17</sup> y Shewhart<sup>18</sup> pusieron foco en la calidad y dieron un lugar e importancia en los procesos que no tenía hasta ese momento y Follet dio a conocer nuevos elementos sobre las relaciones humanas y la estructura de la organización<sup>19</sup>. Thomas Peters y Robert Waterman, Michael Hammer y Michael Champy presentaban conceptos como la “excelencia”<sup>20</sup> y la “reingeniería”<sup>21</sup>. McGregor introdujo su teoría de X e Y<sup>22</sup>. Herzberg por su parte presentó la teoría motivacional de factores higiénicos y factores motivadores<sup>23</sup>. Goleman por otro lado se adentraba en la inteligencia emocional<sup>24</sup>. Ury y Fisher profundizaban en técnicas de negociación moderna<sup>25</sup>. Kahneman hacía sus aportes sobre la psicología de las decisiones<sup>26</sup>.

<sup>9</sup> Maslow A., Una teoría sobre la motivación humana. 1943.

<sup>10</sup> Fayol H., General and industrial management. 1916.

<sup>11</sup> Porter M., The structure within industries and companies' performance. 1979.

<sup>12</sup> Schein H. E., Organizational culture and leadership. 1985.

<sup>13</sup> Senge P., The fifth discipline. 1990.

<sup>14</sup> Drucker P. F., The practice of management. 1954.

<sup>15</sup> Deming W. E., Out of the crisis. 1986.

<sup>16</sup> Juran J. M., Avance de gestión. 1964.

<sup>17</sup> Ishikawa K., Que es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. 1986.

<sup>18</sup> Shewhart W. A., Economic control of quality of manufactured product. 1931.

<sup>19</sup> Follet M. P., Dynamic administration. 1941.

<sup>20</sup> Peters T. J. y Waterman R. H., En busca de la excelencia. 1982.

<sup>21</sup> Hammer M. y Champy J., Reingeniería. 1994.

<sup>22</sup> McGregor D., El lado humano de las organizaciones. 1960.

<sup>23</sup> Herzberg F., Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores? 1968.

<sup>24</sup> Goleman D., Inteligencia emocional. 1995.

<sup>25</sup> Fisher R. y Ury W., Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in. 1991.

<sup>26</sup> Kahneman D., Choices, values and frames. 2000.

Blake y Mouton fueron representantes del desarrollo organizacional, con la finalidad de mejorar las organizaciones y las personas que trabajan en ella<sup>27</sup>.

Todos estos autores ayudaron a entender cómo funcionan las organizaciones e hicieron valiosos aportes para la administración de las empresas.

### 6.1.2. La empresa

La Real Academia Española define a la empresa en una acepción como una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad<sup>28</sup>. La empresa es un sistema económico – social, en el cual la coordinación se produce entre un grupo de personas con el objetivo de realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común y con la finalidad de lucro<sup>29</sup>. La empresa es un tipo de organización cuyas características principales son estar integrada por personas, disponer de un capital y un conjunto de recursos técnicos y materiales y poseer una dirección que coordine estos elementos hacia la producción de bienes o servicios y obtener utilidades. Las personas que emplea, cobran un salario a cambio del trabajo que realizan<sup>30</sup>. Según Idalberto Chiavenato, la empresa es una organización social que utiliza gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos<sup>31</sup>. Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera la consideran como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades

---

<sup>27</sup> Blake R. R. y Mouton J. S., The managerial grid, 1961.

<sup>28</sup> Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 1992.

<sup>29</sup> Schein E., Psicología de la organización. 1980.

<sup>30</sup> Press E., Empresas de familia. Del conflicto a la eficiencia. 2011.

<sup>31</sup> Chiavenato I., Iniciación a la organización y técnica comercial. 1993.

encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado<sup>32</sup>.

Clasificación de las empresas<sup>33</sup>:

A. Según actividad o rubro:

- a. Industriales: Extractivas o manufactureras.
- b. Comerciales.
- c. De servicio.

B. Según la forma jurídica:

- a. Unipersonal.
- b. Sociedad: Tipo no jurídica o Tipo jurídica.

C. Según su dimensión:

- a. Microempresa.
- b. Pequeña empresa.
- c. Mediana empresa.
- d. Gran empresa.

D. Según su ámbito de actuación:

- a. Locales.
- b. Regionales.
- c. Nacionales.
- d. Multinacionales.
- e. Transnacionales.
- f. Mundiales.

---

<sup>32</sup> Pallares Z., Romero D. y Herrera M., Hacer empresa: Un reto. 1990.

<sup>33</sup> Press E., Empresas de familia. Del conflicto a la eficiencia. 2011.

- E. Según titularidad del capital:
  - a. Empresa privada.
  - b. Empresa pública.
  - c. Empresa mixta.
  
- F. Según cuota de mercado que posean:
  - a. Empresa aspirante.
  - b. Empresa especialista.
  - c. Empresa líder.
  - d. Empresa seguidora.

Elementos que componen a una empresa:

- A. Factores activos (empleados, propietarios, sindicatos, bancos, entre otros).
- B. Factores pasivos (materia prima, tecnología, conocimiento, contratos, entre otros).
- C. Organización (coordinación y orden entre factores y áreas).

### 6.1.3. La familia

La familia o sociedad doméstica es la primera y más natural unión o sociedad humana. Está constituida por el padre, la madre y los hijos, unidos por permanentes lazos de amor y de asistencia recíproca<sup>34</sup>. De manera genérica, el concepto de familia era diferente de como lo conocemos hoy y ha ido evolucionando. Desde el punto de vista de la filosofía social, el origen de la familia es tan antiguo como el de la humanidad. En los comienzos de la humanidad, los grupos humanos eran nómades, se alternaban parejas sin criterio alguno, no se distinguía la paternidad y las reglas de las relaciones eran sencillas y simples. Mediante

<sup>34</sup> Barisani B., Formación Moral y Cívica. 1981.

la estructura de la monogamia, el padre y la madre en mutua colaboración, tenían la autoridad por la que se regía la familia en civilizaciones ya avanzadas<sup>35</sup>.

A partir del siglo XVI comienzan a realizarse las uniones con características civiles, además de religiosas. Previo a la era industrial, la familia constituía el corazón de la actividad económica.

Existen, entre otros tipos, las familias por vínculos<sup>36</sup>:

- De afinidad: Derivados del establecimiento de una unión reconocida socialmente, como por ejemplo el matrimonio.
- De consanguinidad: Aquella filiación entre padres e hijos o entre hermanos que desciendan de un mismo padre y/o madre.

También pueden diferenciarse las familias según parentesco entre sus miembros:

- Familia nuclear: Padres e hijos.
- Familia extensa: Incluye abuelos, tíos, primos y otros parientes.
- Familia monoparental: En la que el hijo o hijos cuentan con un solo progenitor.

Otros tipos de familia:

- Familia homoparental: Donde pareja de hombres o de mujeres se convierten en tutores de uno o más hijos.
- Familia de padres separados: En la que el hijo o hijos conviven con un solo progenitor o alternan la convivencia entre ambos.

---

<sup>35</sup> Gemelli A., El origen de la familia. 1921

<sup>36</sup> Press E., Empresas de familia. Del conflicto a la eficiencia. 2011.

- Familia ensamblada, re constituida o mixta: Donde uno o ambos miembros de la pareja actual tiene uno o varios hijos de parejas anteriores.
- Familia de acogida: En la que los menores no son descendientes de los adultos, pero han sido acogidos legalmente.
- Familia sin hijos por elección: En la que los conformantes de la familia toman por decisión no tener descendientes.

#### 6.1.4. La Empresa familiar, la Pyme y la Pyme familiar

De la conjunción entre empresa y familia, surge la empresa familiar. De manera sencilla, Press la define como una familia que es propietaria y maneja un negocio<sup>37</sup>.

Una empresa familiar puede ser definida como una empresa de la que son propietarios dos o más miembros de la misma familia o que operan juntos o en sucesión. La naturaleza y alcance de la participación de los miembros de la familia es variable<sup>38</sup>. Gallo coincide en la definición y agrega que debe existir una intención de que la empresa siga en propiedad de la familia<sup>39</sup>. Donnelly considera que las empresas familiares son aquellas que se identifican con al menos dos generaciones, y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia<sup>40</sup>. Litz destaca dos enfoques. En primer lugar considera como empresa familiar a aquella que concentra la propiedad y dirección en una unidad familiar. En segundo lugar, menciona que la familia tiene una implicancia en lo concerniente a la empresa<sup>41</sup>.

---

<sup>37</sup> Press E., Empresas de familia. Del conflicto a la eficiencia. 2011.

<sup>38</sup> Randel S., Kets de Vries M. y Florent-Treacy E. 2007.

<sup>39</sup> Gallo 1989. Lansberg 1983.

<sup>40</sup> Donnelly 1964.

<sup>41</sup> Litz 1995.

Rosenblatt la define como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentra en manos de una familia y donde, dos o más miembros de dicha familia, están o en algún momento estuvieron directamente involucrados en los negocios de la empresa<sup>42</sup>. Churchill y Hatten aluden a este grupo de empresas cuando la familia es propietaria de la empresa y además se anticipa que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control del negocio<sup>43</sup>, dimensión compartida por varios otros autores<sup>44</sup>.

Una Pyme<sup>45</sup>, por otro lado, es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de los estos sectores comercial, servicios, industria, minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría. Se establecen categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa.

- Ventas totales anuales: podrán considerarse Pymes aquellas empresas que no superen los topes establecidos en el siguiente cuadro:

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana - Tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana - Tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

**TABLA 1. MONTOS EN VENTAS ANUALES PARA PYMES. OBTENIDO DE PYMES.AFIP.GOB.AR.**

<sup>42</sup> Rosenblatt 1994.

<sup>43</sup> Churchill y Hatten 1987.

<sup>44</sup> Handler 1989, Astrachan y Kolenko 1994, Sharma, Chrisman y Chua 1997.

<sup>45</sup> Pymes.afip.gob.ar.

- Actividades incluidas: Serán consideradas Pymes aquellas empresas cuya actividad principal esté contemplada en el siguiente cuadro:

SECTOR	SECCION	
AGROPECUARIO	A	AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA
INDUSTRIA Y MINERIA	B	EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS
	C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO, solo las actividades 492110, 492120, 492130, 492140, 492150, 492160, 492170, 492180, 492190, 492210, 492221, 492229, 492230, 492240, 492250, 492280, 492290
	J	INFORMACION Y COMUNICACIONES, solo las actividades 591110, 591120, 602320, 631200(*), 620100, 6220200, 620300, 620900
	M	SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTIFICOS Y TECNICOS
	N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS DE APOYO (incluye alquiler de vehiculos y maquinaria sin personal)
	P	ENSEÑANZA
	Q	SALUD HUMANA Y SERVICIOS SOCIALES
	R	SERVICIOS ARTISTICOS, CULTURALES, DEPORTIVOS Y DE ESPARCIMIENTO (excluyendo la actividad 920 "Servicios Relacionados con el Juego de Azar y Apuestas"
	S	SERVICIOS ADEASOCIACIONES Y SERVICIOS PERSONALES

<b>SERVICIOS</b>	D	ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
	E	SUMINISTRO DE AGUA, CLOACAS, GESTION DE RESIDUOS Y RECUPERACION DE MATERIALES
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO (excluyendo las actividades detalladas en el Sector "Industria y Minería")
	I	SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA
	J	INFORMACION Y COMUNICACIONES (excluyendo las actividades detalladas en el Sector "Industria y Minería")
	K	INTERMEDIACION FINANCIERA Y SERVICIOS DE SEGUROS
	L	SERVICIOS INMOBILIARIOS
<b>SECTOR</b>	<b>SECCION</b>	
<b>AGROPECUARIO</b>	A	AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA
<b>INDUSTRIA Y MINERIA</b>	B	EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS
	C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
	H	SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO, solo las actividades 492110, 492120, 492130, 492140, 492150, 492160, 492170, 492180, 492190, 492210, 492221, 492229, 492230, 492240, 492250, 492280, 492290
	J	INFORMACION Y COMUNICACIONES, solo las actividades 591110, 591120, 602320, 631200(*), 620100,6220200, 620300,620900

**TABLA 2. ACTIVIDADES INCLUIDAS PARA PYMES. OBTENIDO DE PYMES.AFIP.GOB.AR.**

- **Actividades excluidas:** No serán consideradas Pymes aquellas empresas que realicen alguna de las siguientes actividades:
  - Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico.

- Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales.
  - Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.
  - Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.
- Personal ocupado: Cantidad de empleados según el rubro o el sector para poder inscribirse como Pyme:

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

**TABLA 3. PERSONAL OCUPADO PARA PYMES. OBTENIDO DE PYMES.AFIP.GOB.AR.**

Schlemenson establece que las dimensiones de las Pymes involucran un conjunto de variables definitorias de un aspecto particular o unidad de sentido de la realidad organizacional, las cuales cobran sentido al interrelacionarse unas con otras y que desde el punto de vista profesional pueden articularse en un cuestionario (sobre el cual pretende basarse el presente trabajo de investigación) o guía de observación a fin de establecer la relación, existencia o ausencia de ciertos atributos. Las dimensiones que identifica son<sup>46</sup>:

- Proyecto. Idea de que algo puede crearse mediante un plan explícito para satisfacer necesidades de clientes, fundadores, dueños, socios, accionarios, colaboradores o empleados. Puede ser formal y oficialmente aprobada o implícitamente aceptada.

<sup>46</sup> Schlemenson A., Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia. 2013.

- Estructura. Conjunto de roles organizacionales, cuyo desarrollo se detalla más adelante.
- Personas. La correcta asignación en los roles disponibles es esencial. Este punto se desarrolla en detalle más adelante.
- Dimensión vincular intersubjetiva. Refiere a la conducta que se expresa a través de influencias recíprocas y que deja una marca en la dinámica organizacional. Hace al buen clima y por ende puede ser considerado un atributo clave de cualquier trabajo.
- Poder. Este es conferido a los diferentes grupos que interactúan dentro o con la organización (socios, dueños, accionistas, clientes, proveedores y empleados, entre otros). Este puede ser manifiesto o latente.
- Conducción y liderazgo. Ejercicio legítimo de la autoridad que tiene aquella persona que ocupa una posición para conducir a un grupo de individuos en pos del cumplimiento de metas organizacionales. Para poder ejercerlo, es necesario contar con un diseño global o integral de niveles organizacionales acorde en cantidad y ubicación con el grado de complejidad y tamaño de la empresa.
- Contexto. Otorga al resto de las dimensiones contención y sentido, y puede promover el cambio y la adaptación proactiva, desorganizar, confundir y desestabilizar las organizaciones.

Teniendo en cuenta las definiciones de Pyme y empresa familiar, se puede conceptualizar a la Pyme familiar como a aquella micro, pequeña o mediana empresa que está compuesta y dirigida por 2 o más miembros familiares. Entendiendo que las Pymes familiares forman parte y pertenecen al grupo de las Empresas familiares (las Pymes familiares son en sí empresas familiares con características particulares relacionadas al tamaño, facturación,

cantidad de empleados, entre otros), se toma como precepto que la teoría relacionada a las empresas familiares aplica también a las Pymes familiares. De aquí en adelante, se hará referencia a Pymes familiares o empresas familiares de manera indiferente en la teoría, entendiendo que de ambas maneras aplica a la Pyme familiar, organización en la cual se enfoca la investigación.

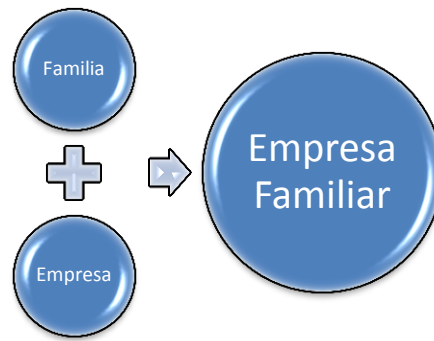


**ILUSTRACIÓN 1. PYME FAMILIAR Y EMPRESA FAMILIAR. ELABORACIÓN PROPIA.**

#### 6.1.4.1. Composición de la Pyme familiar y trasposición de los sistemas familia y empresa

En las Pymes familiares se superponen dos sistemas de organización:

- La familia
- La empresa



**ILUSTRACIÓN 2. LA FAMILIA Y EL NEGOCIO COMO SISTEMAS. ADAPTACIÓN PROPIA.  
BASADO EN LA MODELO DE 3 CÍRCULOS DE GIMENO, A., BAULENAS, A., COMA-CROS  
J., (2010). FAMILY BUSINESS MODELS.**

Cada uno de los sistemas posee una lógica, una necesidad y una forma de organización diferente.

En síntesis, los dos sistemas son distintos entre sí, pero los ocupantes de los roles de ambos sistemas pueden ser los mismos. Las discrepancias generan demandas contradictorias en los miembros que son, de esta forma, pasibles de tensiones y conflictos. Dada la superposición, los límites de ambos sistemas se debilitan. En la Pyme familiar esto puede ser causa de ineficiencias organizativas. Si estas diferencias no se disipan, la sinergia potencial que puede existir entre organizaciones, familias e individuos y su crecimiento y desarrollo, se pueden desvanecer<sup>47</sup>.

Puede presentarse para los dueños que son sujetos a esta contradicción un dilema: proteger a la Pyme familiar o proteger a la familia.

Los expertos identificaron situaciones que ocurren en las Pymes familiares, enfocándose en el origen de la confusión de las relaciones que la familia como sistema introduce en el

<sup>47</sup> Senge P. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. 1990.

sistema de la empresa. Fueron identificados entonces el surgimiento de problemas como la sucesión, conflictos familiares, nepotismo, interferencia de familiares indirectos y otros.

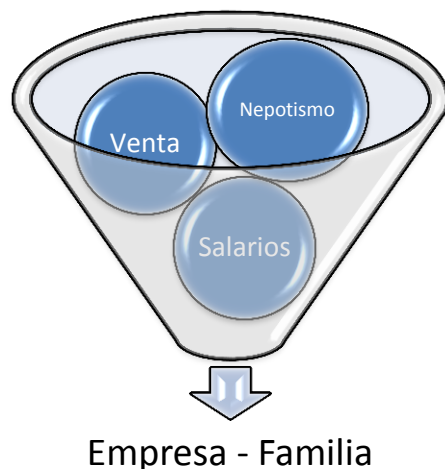
En relación a este aspecto, Dodero<sup>48</sup>, autor de “El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar” y “La empresa familiar y sus ventajas competitivas” identifica los siguientes conflictos o dificultades relacionados al trabajo y sus relaciones laborales con miembros familiares, los cuales aplican a las Pymes familiares:

- Superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa.
- Compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo.
- Tensiones y conflictos de origen familiar.
- Diferencias de opinión sobre la dirección de la empresa.
- Relaciones conflictivas entre directivos familiares.
- Diferencias de valores entre los miembros familiares.
- Diferencias de estilo de dirección.

La interpretación de estos 2 sistemas es representada en la siguiente figura:

---

<sup>48</sup> Dodero S., El secreto de las empresas familiares exitosas. 2008.



**ILUSTRACIÓN 3. SISTEMAS EMPRESA Y FAMILIA. ADAPTACIÓN PROPIA. BASADO EN LOS SISTEMAS DE EMPRESA Y FAMILIA DE GIMENO, A., BAULENAS, A., COMA-CROS J., (2010). FAMILY BUSINESS MODELS.**

Un reto de este tipo de compañías es entonces encontrar el equilibrio estratégico que pueda beneficiar a ambos sistemas<sup>49</sup>.

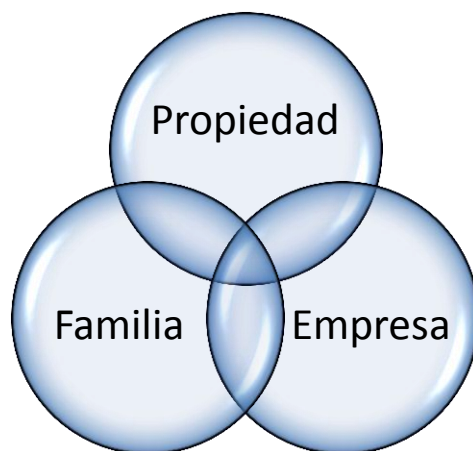
#### 6.1.4.2. Las dimensiones de la empresa familiar y su evolución

Los autores Tagiuri y Davis en la década del 1980 proponían con su modelo de 3 círculos de la Empresa Familiar<sup>50</sup> la necesidad de distinguir entre la dirección y la propiedad en la dimensión de la empresa, investigando la ambivalencia generada en las empresas familiares, debido a la interpretación de estos conceptos.

Este modelo muestra a las empresas familiares como 3 subsistemas independientes pero superpuestos: Empresa, familia y propiedad.

<sup>49</sup> Kepner 1983.

<sup>50</sup> Tagiuri y Davis 1982.



**ILUSTRACIÓN 4. MODELO DE 3 CÍRCULOS. DESARROLLADO POR RENATO TAGIURI Y J. A.**

**DAVIS. HARVARD BUSINESS SCHOOL, CAMBRIDGE, MA. 1982.**

El modelo puede servir como herramienta para entender la fuente de conflictos interpersonales, dilema de responsabilidades, prioridades y límites de las Pymes familiares.

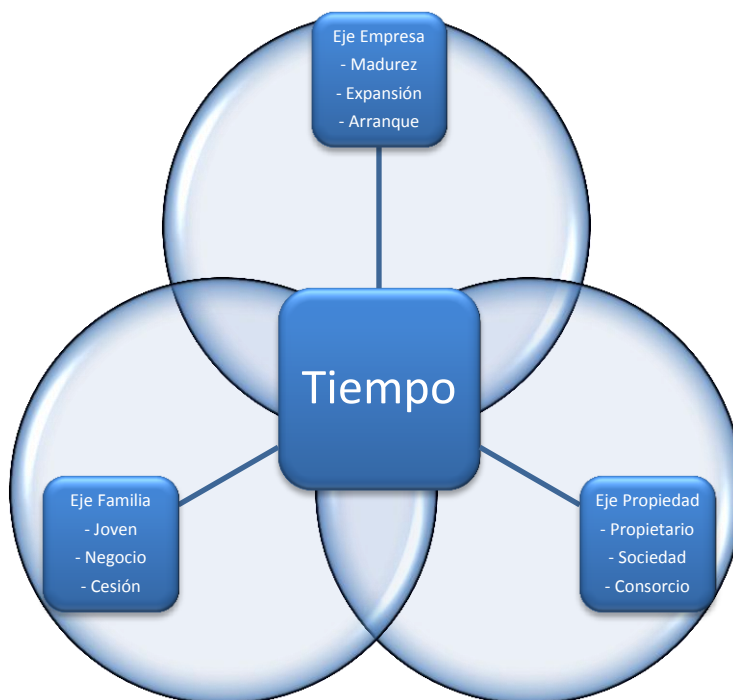
Estos autores identificaron diversos grupos de interés en las empresas familiares, debido a los roles que coexistían en ellas, en simultáneo con la existencia de otros roles. El rol de una persona estaba estrechamente relacionado con el grado de parentesco de esa persona con la familia, propiedad del negocio o dirección del mismo.

Este acercamiento fue muy interesante para poder entender los problemas en relación a los intereses de cada miembro.

A este modelo luego se le agregó una dimensión de tiempo, lo cual permitió comprender y evolucionar más la teoría. Este modelo fue liderado por Kevin Gersick en conjunto con John Davis, quien había participado en la confección de los modelos previos.

Los autores entonces proponían una línea de tiempo que contribuyeran a resaltar las diferencias entre las empresas familiares, dependiendo en la etapa en que se encontrara cada una, con respecto a las 3 dimensiones.

Al agregarle la perspectiva del tiempo al modelo de los círculos, se puede obtener un modelo evolutivo de la organización.



**ILUSTRACIÓN 5. MODELO EVOLUTIVO DE LOS 3 CÍRCULOS. ADAPTACIÓN PROPIA. BASADO EN EL MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS WARD, TAGIURI, DAVIS 1991 Y DEL MODELO EVOLUTIVO DE GERSICK 1997.**

Gersick, Davis, Hampton y Lansberg definirían entonces a la empresa familiar en base a 3 ejes y en cada uno de estos ejes, las diferentes etapas<sup>51</sup>:

- Eje del negocio.

<sup>51</sup> Gersick, Davis, Hampton y Lansberg 1997.

- Inicio.
- Expansión o formalización.
- Maduración.
- Eje de la familia.
  - Empresa familiar joven.
  - Inicio en el negocio.
  - Trabajando juntos.
  - Sucesión.
- Eje de la propiedad.
  - Control de propietarios.
  - Asociación entre hermanos.
  - Consorcio de familiares indirectos.

El problema con este modelo es que los ejes tenían ambigüedad en las definiciones y algunas etapas se encontraban duplicadas entre ejes. Sin embargo, esta propuesta permitió identificar las situaciones en las cuales los problemas surgían y entender el por qué de los mismos.

#### A. Evolución de la Dimensión de la Propiedad.

Según John Ward, esta dimensión es generadora de las principales diferencias en las empresas familiares<sup>52</sup>. En este sentido, se puede enumerar una combinación de tipos de propiedad casi ilimitada. Aquí Gersick, Davis, Hampton y Lansberg resumen estas combinaciones en 3 formas<sup>53</sup>:

---

<sup>52</sup> Ward J. 1987, 1991.

<sup>53</sup> Gersick, Davis, Hampton y Lansberg 1997.



**ILUSTRACIÓN 6. CATEGORÍAS DE PROPIEDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN LA EVOLUCIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LA PROPIEDAD PROPUESTA POR GERSICK, DAVIS, HAMPTON Y LANSBERG.**

Esta dimensión aparte de contar con estas 3 categorías toma una posición evolutiva e indica que la mayoría de las empresas inician con un solo dueño. Con el tiempo muchas se transforman en una sociedad de hermanos y por último terminan conformando un consorcio de primos.

La estructura y distribución de los porcentajes de la propiedad pueden impactar de lleno en las decisiones de la organización y de la familia, así como también en aspectos operacionales y estratégicos del negocio.

La propiedad privada de la empresa ha sido debatida durante siglos y ha tomado relevancia incluso desde la antigüedad. Aristóteles en su Política y Platón en sus obras Leyes y República extendían relatos acerca de la función de la propiedad privada en la creación de un estado ideal<sup>54</sup>.

Sin embargo, los primeros escritos dedicados a las empresas familiares no trataban acerca de la propiedad, si no a la administración, dinámica y sucesión del negocio.

<sup>54</sup> Aristóteles, 1992. Platón, 1970.

El modelo de los 3 círculos, que reemplazó al de los 2 círculos incorporando el esquema de la propiedad, dio así un giro a la dinámica de la empresa familiar y su comprensión<sup>55</sup>. Luego, Ward añadiría las categorías de propiedad<sup>56</sup>, junto con la transición del fundador a la sociedad de hermanos y por último al consorcio de primos.

#### B. Evolución de la Dimensión de la Familia.

La familia podría ser considerada una institución social importante. Esta dimensión toma a la familia y cómo la misma va evolucionando y modificándose con el tiempo. Ya sea porque las personas contraen matrimonio, tienen hijos, sus relaciones con sus hermanos y padres se modifica, entre otras. Las familias pueden formar a las personas, darles su carácter y personalidad. El desarrollo de cada miembro de la familia puede impactar directamente en la evolución tanto de la familia como de la empresa familiar. Sus prioridades, necesidades y los ciclos de vida<sup>57</sup> que atraviesa la familia en sí, pueden definir el giro del negocio, dependiendo de su estado o nivel de propiedad sobre la empresa.

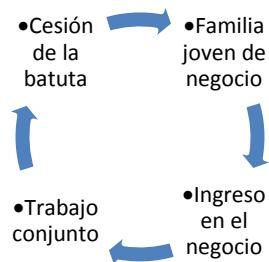
En este aspecto, los autores Gersick, Davis, Hampton y Lansberg resumen las diferentes categorías de la evolución de la familia de esta manera:

---

<sup>55</sup> Tagiuri y Davis 1982.

<sup>56</sup> Ward 1987, 1991.

<sup>57</sup> Havighurst 1966. Sorokin, Zimmerman y Galpin 1931. Duval y Hill 1948. Mattassich y Hill 1987.



**ILUSTRACIÓN 7. CATEGORÍAS DEL DESARROLLO DE LA FAMILIA. ELABORACIÓN PROPIA.**

**BASADO EN LA EVOLUCIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LA FAMILIA PROPUESTA POR GERSICK,**

**DAVIS, HAMPTON Y LANSBERG.**

Conforme la familia evoluciona dentro de la Pyme familiar, se podrían encontrar diferentes retos:

- Creación de una empresa conyugal funcional.
- Manejo de la transición de la edad madura.
- Relaciones con la familia extendida.
- Toma de decisiones sobre la relación entre el trabajo y la familia.
- Separación de generaciones de hijos.
- Cooperación y comunicación entre generaciones.
- Manejo constructivo de conflictos.
- Dirección del trabajo en conjunto.
- Desvinculación de generaciones de la empresa familiar.
- Transferencia de liderazgo a siguientes generaciones.

**C. Evolución de la Dimensión del Negocio.**

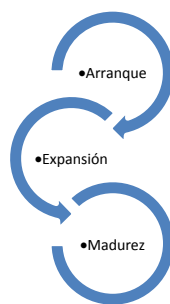
En este aspecto se involucran la edad, tamaño, estructura y desempeño de las empresas para entender su evolución y desarrollo.

Las empresas más jóvenes se podrían preocupar más por la supervivencia y podrían imponer exigencias a los miembros de la familia que la componen, mientras que las empresas más maduras y de mayor tamaño podrían preocuparse por las unidades de negocio, estrategias comerciales y coordinación operacional.

Aquí los factores económicos y sociales externos podrían impactar en el desarrollo del negocio, pero también podría hacerlo la misma maduración de la empresa en el tiempo. Cada fase de la evolución puede contar con sus propios retos estructurales, estratégicos y administrativos.

Piaget, Levinson y Erikson hablan de las organizaciones relacionándolas con organismos vivos que nacen, crecen, maduran, se desarrollan y van evolucionando para no desaparecer<sup>58</sup>.

Aquí nuevamente los autores proponen que el negocio evoluciona con el tiempo y que existen etapas muy visibles con respecto al nacimiento, crecimiento y madurez de las empresas. Las 3 etapas propuestas por los autores se resumen en:



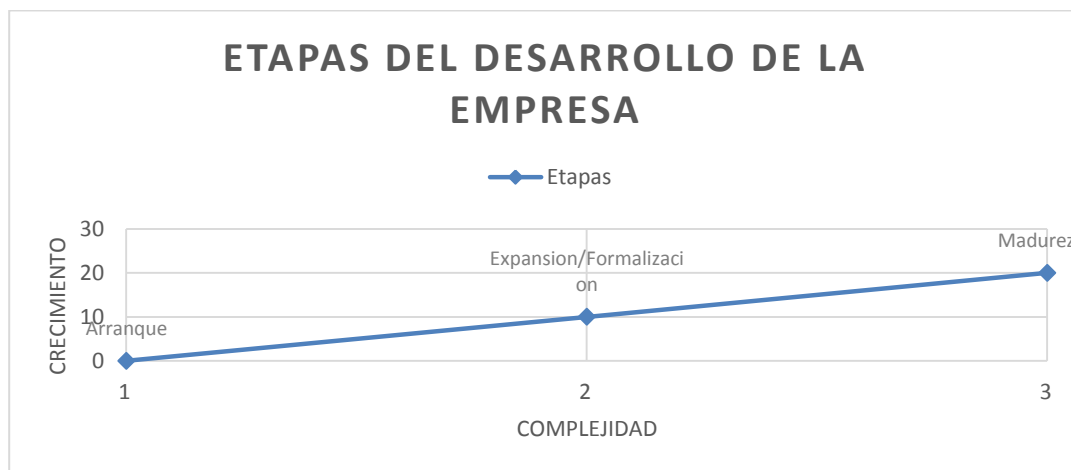
**ILUSTRACIÓN 8. ETAPAS DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO**

**EN LAS ETAPAS DE CRECIMIENTO DE GERSICK K., DAVIS J., HAMPTON M., LANSBERG I.**

**EMPRESAS FAMILIARES, GENERACIÓN A GENERACIÓN. 1997.**

<sup>58</sup> Piaget 1963. Levinson 1978. Erikson 1980.

Las etapas entonces podrían tener cierto nivel de crecimiento y complejidad, lo cual podría permitir identificar el grado de desarrollo.



**ILUSTRACIÓN 9. GRADO DE DESARROLLO EN BASE A COMPLEJIDAD Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA. ADAPTACIÓN PROPIA. BASADO EN LAS ETAPAS DE CRECIMIENTO DE GERSICK K., DAVIS J., HAMPTON M., LANSBERG I. EMPRESAS FAMILIARES, GENERACIÓN A GENERACIÓN. 1997.**

La primera etapa estará conformada por la formación y la supervivencia del negocio<sup>59</sup>. En la segunda etapa, el negocio crece y se transforma en una estructura más compleja<sup>60</sup>. En la última etapa, la empresa se plantea el dilema de renovarse o desaparecer. Peter Senge reflexiona en este sentido en uno de sus principios de management que no se debe empujar al crecimiento, si no remover los limitantes al crecimiento<sup>61</sup>. A lo largo de estas 3 etapas de desarrollo, la organización podrá atravesar las fases de crecimiento de Creatividad, Dirección, Delegación, Coordinación y Colaboración<sup>62</sup>.

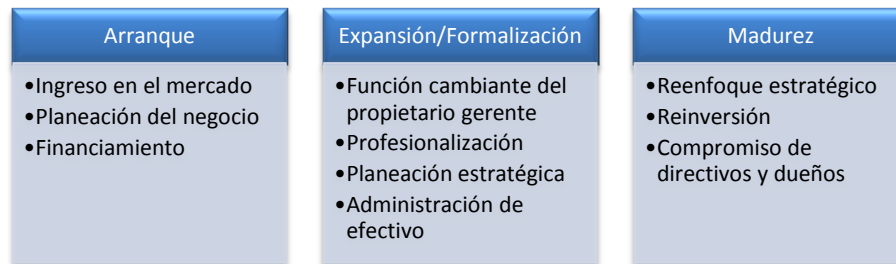
<sup>59</sup> Churchill y Lewin 1983. Scott y Bruce 1987.

<sup>60</sup> Barnes y Hernshon 1976. Poza 1989.

<sup>61</sup> Senge P., The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. 1990.

<sup>62</sup> Greiner L., Evolution and revolution as organizations grow, Management of change. 1998.

Dependiendo de la etapa en la que el negocio se encuentre, se podrían encontrar diferentes retos:



**ILUSTRACIÓN 10. RETOS SEGÚN ETAPA DEL NEGOCIO. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN LAS ETAPAS DE CRECIMIENTO DE GERSICK K., DAVIS J., HAMPTON M., LANSBERG I. EMPRESAS FAMILIARES, GENERACIÓN A GENERACIÓN. 1997.**

#### 6.1.4.3. Modelos de empresas familiares

Los autores Gimeno, Baulena y Coma-Cros identificaron 5 modelos de empresas familiares en base a la información recabada en su investigación. Esto permite encasillar las empresas familiares en el modelo que más se asemeja y posibilita prepararse para las potenciales ocasiones que puedan a travesar.

Los 5 modelos que los autores identifican son:

- Capitán.
- Emperador.
- Equipo de familia.
- Familia profesional.

- Corporación.

Modelo	Características
Capitán	Empresa dirigida por el fundador
Emperador	Empresa y familias unidas por un líder
Equipo de familia	Familia extendida trabajando en un pequeño emprendimiento
Familia profesional	Pocos familiares involucrados en el management profesional de una empresa compleja
Corporación	Familia compleja dirigiendo un negocio complejo

**TABLA 4. CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES. TOMADO DE GIMENO, A., BAULENAS, A., COMA-CROS J., (2010). FAMILY BUSINESS MODELS.**

Según los autores Gimeno, Baulena y Coma-Cros, existen 3 direcciones posibles para que las empresas familiares puedan crecer o modificarse, entre otras<sup>63</sup>:

- Desarrollar una estructura con el modelo actual.
- Evolucionar hacia el modelo de empresa familiar que corresponda.
- Crear las condiciones necesarias para el modelo de empresa familiar ya existente.

La evolución de un modelo a otro podría requerir esfuerzo que se deberá enfocar en las siguientes dimensiones:

- Cambiar el mindset<sup>64</sup>.
- Limitar la complejidad de la familia.

<sup>63</sup> Gimeno A., Baulenas, A., Coma-Cros J., Family Business Models. 2010.

<sup>64</sup> Término en inglés, nacido en la rama de la psicología, utilizado para hablar sobre la mentalidad, patrones mentales establecidos, actitud o forma de pensar.

- Trabajar sobre el desarrollo estructural.



**ILUSTRACIÓN 11. EL TRIÁNGULO DEL MANAGEMENT EN EMPRESAS FAMILIARES. ADAPTACIÓN PROPIA. BASADO EN EL TRIÁNGULO DEL MANAGEMENT EN EMPRESAS FAMILIARES DE GIMENO, A., BAULENAS, A., COMA-CROS J., (2010). FAMILY BUSINESS MODELS.**

De esta manera se puede decir que tanto la complejidad de la familia, como la del negocio y su desarrollo estructural, pueden ayudar a definir el tipo de modelo en la que la empresa familiar se ve envuelta.

No todos los modelos serán puros. Existen formas diversas y situaciones en las que una empresa familiar puede estar determinada por más de un modelo. En estos casos, se podrá definir a la empresa familiar por el mix de dichos modelos.

Estos modelos permiten agrupar y entender una serie de elementos comunes entre Pymes familiares. Analizando las diversas variedades, se pueden también detectar potenciales escenarios y diseñar transformaciones que se necesitan realizar para poder abarcar la complejidad de la empresa familiar.

## 6.1.5. Análisis organizacional

### 6.1.5.1. Antecedentes genéricos

Los aportes de las ciencias sociales en el campo de las empresas y de las organizaciones en general, acompañaron cambios en los modelos de gestión y en la manera de enfocarse. Los investigadores, luego de la crisis de 1930 y de la Segunda Guerra Mundial, comenzaron a integrar influencias de la psicología dinámica, la teoría de la Gestalt, el psicoanálisis, la sociología, la economía, la antropología y el método clínico.

El interés científico por aprender y adentrarse en los conocimientos sociales e históricos surgió tempranamente en el siglo XX. Algunas obras del psicoanálisis aplicado, como por ejemplo *Tótem y Tabú* (1912-1913), *Psicología de las masas y análisis del yo* (1922) y *El malestar de la cultura* (1930) empezaban a mostrar la preocupación de Sigmund Freud por los fenómenos de grupo, la organización, el liderazgo y temas similares<sup>65</sup>.

Kurt Lewin, por otro lado, propuso la integración de diversas disciplinas para el desarrollo de enfoques renovados para la resolución de problemas. Sus objetivos eran:

- Describir el funcionamiento de grupos y organizaciones, explicando los fenómenos que ocurrían allí.
- Analizar los problemas desde una perspectiva que incluyera la concepción del conflicto y el cambio, así como también la elaboración de conocimientos y soluciones a la medida.

---

<sup>65</sup> Freud S., *Psicología de las masas y análisis del yo*, 1961. *El malestar en la cultura*, 1961.

Lewin llamo a esta nueva disciplina como “Investigación acción”, pero otros autores que también estudiaban la dinámica de grupos como E. Schein<sup>66</sup>, G. Lippitt<sup>67</sup>, W. Bennis<sup>68</sup>, R. Beckhart y J. Mouton<sup>69</sup> la llamaron “Desarrollo organizacional”.

Elliot Jaques comenzó a hablar así de “proyectos de análisis social” y del “método socio analítico”<sup>70</sup>. Cyril Sofer la nombró “consultoría social”<sup>71</sup>, mientras que en Argentina José Bleger y Fernando Ulloa la bautizaron “psicología institucional”.

En la Investigación de acción, Lewin proponía que la mejor manera de estudiar e investigar cómo funcionaba un sistema social era a través del intento de modificarlo. El punto de partida era una situación a modificar o un problema a resolver y el investigador debía ayudar a descubrir los motivos subyacentes a los conflictos o disfunciones del sistema para ayudar a modificar aquellas experiencias catalogadas como insatisfactorias por ese grupo, organización o comunidad. Sus investigaciones iniciaron en el Research Center for Group Dynamics, fundado en el Massachusetts Institute of Technology y continuó en la Universidad de Michigan, enfocándose en aspectos como la observación controlada, la cuantificación y la medición, concentrando los estudios en la interdependencia de los fenómenos de grupo como el liderazgo, desempeño, participación, cambio, cultura y clima, entre otros.

Una de las primeras investigaciones de este grupo, el experimento Morse – Reimer<sup>72</sup> propuso estudiar la relación entre productividad y el control jerárquico en la organización,

---

<sup>66</sup> Schein E., Psicología de la organización. 1972.

<sup>67</sup> Lippitt R., La dinámica del cambio planificado. 1970.

<sup>68</sup> Bennis W., Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. 1969.

<sup>69</sup> Mouton J., El modelo de cuadro organizacional. 1973.

<sup>70</sup> Jaques E., Work, creativity and social justice. 1970.

<sup>71</sup> Sofer C., The organization from within: a comparative study of social institutions, based on a sociotherapeutic approach. 1961.

cuya hipótesis afirmaba que el incremento en control jerárquico era inversamente proporcional a la satisfacción de los trabajadores y de la productividad. Otro estudio realizado por Floyd Mann<sup>73</sup> en 1957 consistió en el relevamiento de datos y su posterior discusión grupal con las empresas familiares a través de la recopilación sistemática de feedback o retroalimentación.

También, en 1947, nacía el primer laboratorio de entrenamiento para personas que trabajaban en organizaciones, realizado por Bethel<sup>74</sup>, cuya experiencia buscaba entender la forma en que un individuo percibe y se relaciona con otros, y como los demás lo perciben y se relacionan con él. Este enfoque basado en la dinámica de grupo, buscaba el desarrollo de toma de conciencia individual (insight), para mejorar el desarrollo de habilidades en el desempeño de los roles grupales, en las funciones de liderazgo y en las de conducción.

En paralelo, en el Reino Unido, también en la década de 1930 surgió el grupo de la Clínica de Tavistock, cuyas investigaciones fueron denominadas como “psiquiatría social”, “trabajo social”, o “análisis social” que fue adoptada luego de la guerra por el Tavistock Institute of Human Relations para continuar con los trabajos de profesionales asociados a las experiencias en el ejército, ahora en épocas de paz, para encarar problemas de crisis económica y social de posguerra. El instituto planteó la necesidad de una integración interdisciplinaria, vinculando aspectos de la psicología de la personalidad y el liderazgo, sociología, antropología, dinámica de grupos y el trabajo social. Allí se destacaría Bion Wilfred quien dio origen a la “comunidad terapéutica” cuando le fue encomendado la reorganización de un hospital psiquiátrico militar, como así también a la creación del War

---

<sup>72</sup> Morse N., The experimental change of a major organization variable. 1956.

<sup>73</sup> Mann F., Studying and creating change: A jeans to understanding social organizations. 1957

<sup>74</sup> Nacional Training Laboratories (NTL). Institute in Applied Behavioral and Social Sciences.

Office Selection Board por el cual reformuló completamente la política y sistema de selección de oficiales del ejército en su conjunto, sembrando la semilla del “assessment center” como técnica de selección, la cual es difundida actualmente en selección empresarial. Bion, junto con otros autores serían luego reconocidos y destacados por sus investigaciones y aportes a la psiquiatría social, como así también a la administración de métodos sistemáticos de observación y estrategias para el cambio para encarar situaciones de crisis, manejo de la ansiedad y conflicto en situaciones de incertidumbre, profundizando en análisis de conflictos, elaborando enfoques y soluciones de alcance psicosocial amplio.

Por su parte, Jaques Elliot dirigió en su momento el proyecto Glacier, que buscaba el desarrollo de la dinámica de grupo y modelos de participación conjunta de los trabajadores y de los diversos niveles gerenciales en la empresa Glacier Metal Company. Jaques fue ampliando y cambiando el foco de la investigación y sumó proyectos tendientes a incluir aspectos que hacían al contexto organizacional, la naturaleza del trabajo, la organización laboral, la estructura organizativa y los sistemas de retribución, entre otros. En los años posteriores, Jaques se separó del Instituto, evocando razones científicas y cambiando su enfoque de evaluación de relaciones interpersonales desde perspectiva de dinámica de grupos por la de evaluación de relaciones interpersonales influidas por el accountability gerencial y fue así cambiando el nombre del método y de su teoría. En la década de 1980 la llamó Statified Systems Theory y en sus últimos años la registró en sus libros como La Organización Requerida<sup>75</sup>.

Sus hallazgos incluían:

- Una teoría acerca del cambio social.

---

<sup>75</sup> Jaques E., La Organización Requerida. 2002.

- Un método objetivo de análisis de roles, llamado Time Span.
- Una concepción de la accountability gerencial o responsabilidad por la que se rinde cuentas.
- Un sistema para la determinación de una estructura de pagos equitativos.
- Una estructura organizativa requerida y de estratos ejecutivos necesarios.
- Una concepción del liderazgo ligada a un conjunto de prácticas gerenciales facilitadoras del desarrollo de la empresa.
- Un método para la evaluación de capacidad y de estimación de potencial como paso inicial para planificar el desarrollo de carrera.

#### 6.1.5.2. Antecedentes en Argentina

En Argentina, Jose Bleger y Fernando Ulloa se encargaron de introducir los proyectos Glacier y los trabajos del Tavistock Institute, a través de su cátedra en Psicología de la Universidad de Buenos Aires.

Bleger dictaría un seminario sobre el primer libro de Elliot Jaques (*The changing culture of a Factory*) y Ulloa convirtió la cátedra de Psicología Clínica en un programa orientado a la Psicología Institucional, desarrollando metodologías grupales para abordar diversas organizaciones (hospitales, escuelas, grupos de trabajo, etc.). Desde entonces la práctica de la psicología institucional como la denominaron Ulloa y Bleger, se ha ido consolidando tanto en Argentina como en el resto de América Latina<sup>76</sup>.

La “experiencia Rosario” de la que fueron parte tanto Ulloa como Bleger y que fue dirigida por Enrique Pichon-Revier, marcó el ámbito profesional argentino de la psicología social aplicada y de los grupos operativos. De esta experiencia surgieron más tarde seminarios que

---

<sup>76</sup> Schlemenson A., *Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia*. 2013.

permitieron reforzar el perfil metodológico de los grupos operativos y conceptos de la práctica clínica.

En 1984 se organizó en Buenos Aires el Primer Simposio de Análisis Organizacional, donde se expusieron los desarrollos y la aplicación de los nuevos modelos al campo de las organizaciones (empresas, administración pública, escuelas y demás). El enfoque, inspirado inicialmente en corrientes antes mencionadas y desarrolladas, buscaba ligar una práctica interdisciplinaria con el campo académico y situaciones de la vida real.

## 6.2. Estructura organizacional

Este capítulo pretende explicar los antecedentes de las estructuras jerárquicas en las organizaciones así como también sus dimensiones y composición.

### 6.2.1. Teoría clásica de la organización y el diseño de las organizaciones

#### burocráticas

Los autores F. W. Mooney, H. Fayol, y L. Urwick centraron sus investigaciones en codificar su éxito organizacional. Sus ideas se basaban sobre la base de la gestión apoyada en procesos de planificación, organización, coordinación y control. Pudieron establecer técnicas de la organización moderna, como la dirección por objetivos, sistemas de planificación, programación y presupuestos y otros métodos de planificación y control racional. Así nacían entonces los principios militares y mecanicistas de la Teoría Clásica de las Organizaciones.

Estas propuestas permiten llegar al modelo de organización definido y organizado de forma jerárquica, basados en líneas de comunicación y mando, pensado y diseñado como una máquina.

La peculiaridad de una organización estructurada es trabajar tan exactamente como sea posible, estableciendo límites de autoridad y responsabilidad. Estos patrones de autoridad están intencionados para limitar acciones en una dirección y potenciarlas en otra. Cada orden emitida tendría un camino predeterminado y crearía un efecto específico.

Los teóricos de la organización clásica reconocieron la necesidad de conciliar aspectos contrapuestos de la centralización y descentralización para conseguir la flexibilidad necesaria para una organización extensa.

Estos principios (muchos de los cuales fueron implementados por Federico el Grande y otros expertos militares, para convertir los ejércitos en máquinas militares) de la Teoría Clásica de la Dirección proporcionaron los fundamentos básicos de la misma:

Principio	Detalle
<b>Unidad de Mando</b>	Un empleado debe recibir órdenes de un único superior
<b>Encadenamiento Escalar</b>	Línea de autoridad de superior a subordinado que funcione como canal para comunicación y toma de decisiones
<b>Dispersión del control</b>	El número de personas dependiendo de un superior no debe ser demasiado grande para no generar problemas de comunicación y coordinación
<b>Staff y línea</b>	El personal proporcionará servicio de consulta, sin violar las líneas de autoridad
<b>Iniciativa</b>	Debe ser potenciada en los diferentes niveles de la organización
<b>División del trabajo</b>	El directivo debe intentar conseguir especialización para alcanzar los objetivos de manera eficiente
<b>Autoridad y responsabilidad</b>	Conseguir equilibrio entre autoridad y responsabilidad, ordenar y

	exigir obediencia
Centralización (de la autoridad)	Optimizar el empleo de las facultades del personal
Disciplina	Obediencia, comportamiento, respeto de usos y costumbres
Subordinación de intereses individuales a generales	Logrado a través de firmeza, ejemplaridad, acuerdos y supervisión
Equidad	Basada en consideración y equidad
Estabilidad de ocupación personal	Para facilitar desarrollo de habilidades
Espíritu	Para lograr armonía como base de fuerza

**TABLA 5. FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA DIRECCIÓN. GERSICK K., DAVIS J., HAMPTON M., LANSBERG I. EMPRESAS FAMILIARES, GENERACIÓN A GENERACIÓN. 1997.**

### 6.2.2. La teoría de la Dirección Científica

Frederyck Taylor también supo establecer principios para las estructuras de las organizaciones, la cual es conocida como Dirección Científica.

Los principios de F. Taylor se resumían de la siguiente manera:

- Delegar la responsabilidad de la organización del trabajo que debe hacer el trabajador al directivo: El directivo deberá centrarse en planificación y análisis del trabajo, dejando las tareas operativas al trabajador.
- Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo. Analizar las tareas del trabajador y especificar el modo preciso de cómo debe realizarse el trabajo.
- Seleccionar la mejor persona para realizar el trabajo analizado.
- Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente.

- Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se siguieron los procedimientos y se consiguió el resultado.

### 6.2.3. La estructura organizacional

Cuando se menciona a la estructura organizacional, se hace referencia a aquella estructura determinada por la división formal de una organización en unidades de trabajo, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las unidades de trabajo.

A medida que una Pyme familiar se va desarrollando y va creciendo, su estructura organizacional y los patrones de administración también se pueden ver afectados. Al respecto, Schlemenson menciona que por lo general, cuando las organizaciones ganan envergadura y complejidad, una estructura formalmente sancionada acompaña a aquella figura visible y carismática, favoreciendo la integración y cohesión del conjunto en estadios más avanzados, en consecuencia, comienza la profesionalización gerencial juntamente con la aparición de niveles ejecutivos intermedios (estratos gerenciales) emergentes<sup>77</sup>. Sin una estructura organizacional, las organizaciones se podrían volver caóticas y afectar el modo de operar de la misma.

Puede suceder que la estructura se vaya desarrollando y creciendo sin demasiada planificación. Esta evolución natural no es necesariamente mala, aunque podría ser más efectiva si se planifica, estudia y ejecuta en base a lo que realmente necesita el negocio.

Adicionalmente, puede suceder que la estructura formal difiera de la presunta y a su vez éstas podrían favorecer la ineficiencia y conflictos entre los miembros. A pesar de las

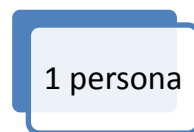
---

<sup>77</sup> Schlemenson A., Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia. 2013.

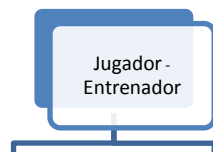
diferencias que puedan llegar a existir, Jaques Elliot propone que la necesidad de las jerarquías se explica por la propia naturaleza humana<sup>78</sup> y por ende podrían ser de índole indispensable en las organizaciones. Schlemenson menciona al respecto que es necesario el desarrollo de una estructura acorde con la complejidad que maneje cada organización, sean éstas grandes empresas o Pymes<sup>79</sup>.

De alguna manera, la administración de cualquier empresa debería adaptarse a los cambios y crecimiento de la misma. Sin embargo, los cambios en las etapas de crecimiento iniciales pueden ser implícitos, a diferencia de los cambios cuando una empresa ya está establecida o es una organización madura. En la medida que las organizaciones crecen, se pueden ir agregando capas de administradores y aumentando la formalidad y complejidad de sus operaciones.

Operación de una persona:



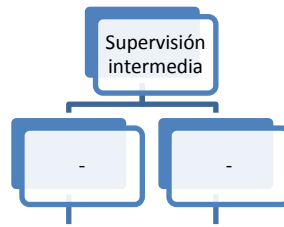
Jugador – Entrenador:



Supervisión intermedia:

<sup>78</sup> Jaques E. La organización requerida. 2002.

<sup>79</sup> Schlemenson A., Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia. 2013.



Organización formal:



**ILUSTRACIÓN 12. ETAPAS ORGANIZACIONALES EN EL CRECIMIENTO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS. RECUPERADO DE LONGENECKER, J., PALICK, L., PETTY, J., HOY, F. (2012) ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS.**

#### 6.2.3.1. Diferenciadores de la estructura organizacional

Las estructuras jerárquicas se pueden distinguir en base a los siguientes componentes<sup>80</sup>:

- Cadena de mando (larga o corta).
- Margen de control (amplio o estrecho).
- Nivel de centralización (centralizado o descentralizado).
- Grado de especialización (especializado o generalizado).
- Estructura formal e informal.

<sup>80</sup> EAE Business School.

- Formación de departamentos (rígida o flexible).

#### 6.2.3.2. Tipos de estructura organizacional

Se pueden identificar los siguientes modelos de estructuras, entre otros:

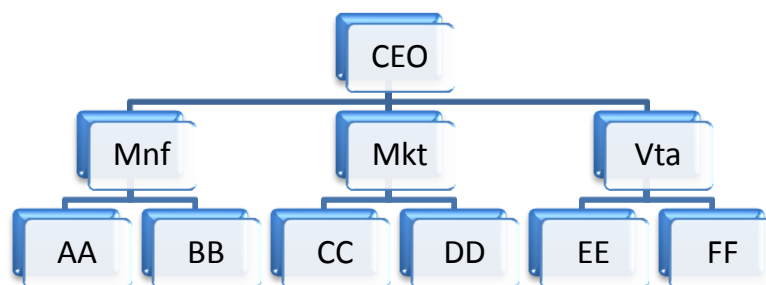
- Estructura organizacional funcional.
- Estructura organizacional divisional.
- Estructura organizacional matricial.
- Estructura organizacional plana.

##### A. Estructura organizacional funcional.

La estructura organizacional divide a una empresa en funciones generales y responsabilidades bien delimitadas unas de otras.



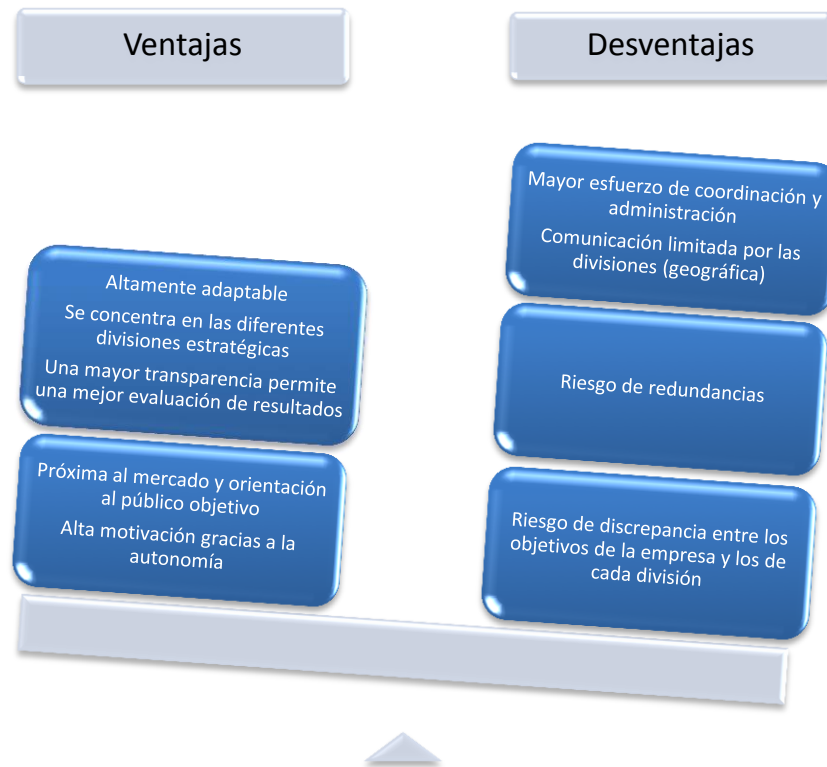
**ILUSTRACIÓN 13. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN INFORMACIÓN DE SKRIPAK S., FUNDAMENTALS OF BUSINESS, 2016.**



**ILUSTRACIÓN 14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL. TOMADO DE SKRIPAK S., FUNDAMENTALS OF BUSINESS, 2016.**

## B. Estructura organizacional divisional.

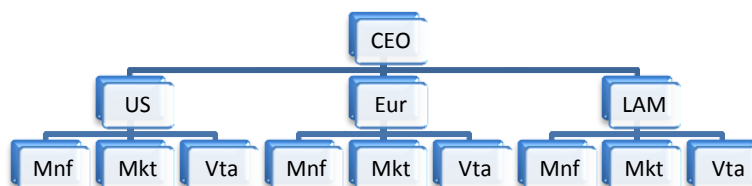
Las estructuras divisionales podrían ser de especial importancia para aquellas empresas que empiezan a crecer y requieren una estructura más diferenciada.



**ILUSTRACIÓN 15. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**DIVISIONAL. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN INFORMACIÓN DE SKRIPAK S.,**

**FUNDAMENTALS OF BUSINESS, 2016.**

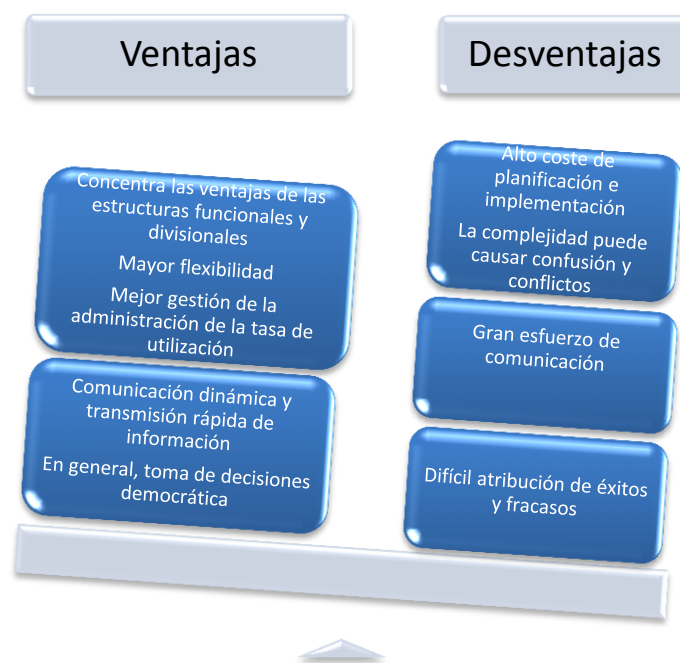


**ILUSTRACIÓN 16. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DIVISIONAL. TOMADO DE SKRIPAK S.,**

**FUNDAMENTALS OF BUSINESS, 2016.**

### C. Estructura organizacional matricial.

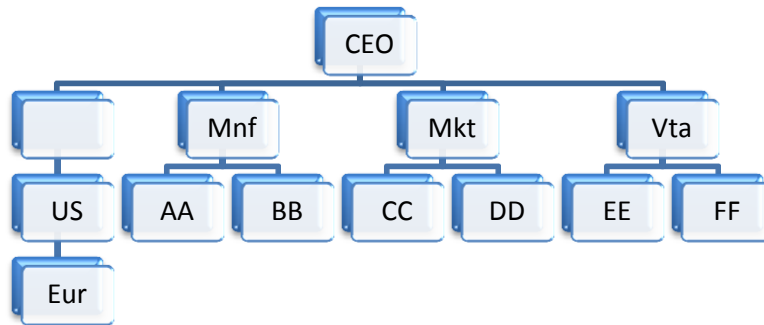
Esta estructura combina las ventajas del modelo funcional y el divisional y las reúne en una matriz tridimensional. Los puestos de trabajo y los departamentos se dividen, por un lado, según las funciones y, por otro, según las divisiones. Los diferentes puestos de autoridad se dividen en dos dimensiones independientes con los mismos derechos. Lo que significa que el conjunto de trabajadores se encuentra en contacto con dos posiciones de poder.



#### ILUSTRACIÓN 17. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

MATRICIAL. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN INFORMACIÓN DE SKRIPAK S.,

FUNDAMENTALS OF BUSINESS, 2016.



**ILUSTRACIÓN 18. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL. TOMADO DE SKRIPAK S.,  
FUNDAMENTALS OF BUSINESS, 2016.**

#### D. Estructura organizacional plana.

La jerarquía plana reduce los niveles dentro de una estructura, permitiendo a los directivos y empleados trabajar de forma más cercana.

En este tipo de organigrama la estructura jerárquica no desaparece, pero logra suavizarse. La dirección de la empresa no se encuentra por encima de las demás posiciones y sectores, sino que se encuentra en una posición central, lo que genera una sensación de contacto directo con empleados y sectores a los cuales se les comparte la visión y valores más que imponerse. Aquí la cadena de mando es más corta debido a que solo existen algunos niveles de mando intermedio.

La jerarquía plana permite proporcionar feedback<sup>81</sup> directo y compartir ideas con los niveles superiores, en vez de tener que lidiar con la tradicional burocracia. Esta estructura tiene como base la iniciativa propia y la responsabilidad de cada empleado. Mientras que en otras estructuras los puestos y sectores están bien delimitados, los límites en los de una

<sup>81</sup> Término en inglés relacionado a la retroalimentación o respuesta en un proceso de comunicación.

jerarquía plana son menores. Esto podría brindar una mayor flexibilidad, aumentando la motivación de los empleados.

La desventaja de esta estructura es que no siempre se puede determinar quién tiene la responsabilidad sobre determinados aspectos y algunos empleados pueden tener dificultades para encontrar con claridad su sitio en la empresa.



**ILUSTRACIÓN 19. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANA. TOMADO DE 1&1 IONOS ESPAÑA S.L.U. ([WWW.IONOS.ES/STARTUPGUIDE/CREACION/ESTRUCTURAS/-ORGANIZATIVAS/](http://WWW.IONOS.ES/STARTUPGUIDE/CREACION/ESTRUCTURAS/-ORGANIZATIVAS/)) LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: COMPONENTE ESENCIAL DE LA EMPRESA.**

### 6.2.3.3. La estructura jerárquica dentro de la organización

“A cada tamaño de empresa le corresponde una estructura que le es afín”, así comienza Schlemenson las conclusiones de la investigación en su libro “Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia”.

Una vez definida la estrategia se necesita poner un marco y establecer los roles que conforman la organización para poder llevar adelante el negocio. La estructura puede

subordinarse a la estrategia y puede a su vez ser funcional y flexible. Schlemenson menciona al respecto que suele considerarse a priori a la estructura como un factor de rigidez o de falta de flexibilidad, aunque en rigor se trata de un prejuicio<sup>82</sup>.

Cada uno debería tener claro cuál es su contribución, cuál es su responsabilidad y por qué cosas rinde cuenta. La estructura sirve para, entre otras cosas, diferenciar la persona del rol. El factor gerencial en todo esto podría constituir un concepto clave ligado al principio del accountability.

Existen por lo menos dos dimensiones que hacen a la estructura, entre otros:

- a) Las funciones básicas de la empresa: comercial, producción, desarrollo, administración, finanzas, sistemas, recursos humanos, etc.
- b) Las funciones que se alinean jerárquicamente. La cantidad de estratos jerárquicos constituye un dato clave. Para estos últimos rige el principio del accountability gerencial.

Schlemenson relaciona 3 ordenadores con las estructuras<sup>83</sup>:

- Funciones principales: Algunas de ellas pueden ser Ventas, Administración, Recursos Humanos, entre otras. Integradas convierten a la empresa en una unidad de negocio y se pueden clasificar en aquellas de resultado directo, observable, de apoyo, entre otras.
- Niveles Ejecutivos: Permiten establecer el número de niveles gerenciales o jefaturas que agregan valor según el tamaño y/o complejidad de la organización.

---

<sup>82</sup> Schlemenson A., Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia. 2013.

<sup>83</sup> Schlemenson A., Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia. 2013.

- Metodología: Supone la existencia de 4 formas de organización distintas y coexistentes, en un caso en particular en un momento dado:
  - La organización manifiesta: Según organigrama oficial y manual de funciones.
  - La organización supuesta: Aquella presumida por las personas que la componen y que puede o no coincidir con la manifiesta.
  - La organización existente: Es la que funciona y puede relevarse a través de la exploración e indagación.
  - La organización requerida: Conformada por el patrón de roles, estratos y funciones necesarios, así como por las interrelaciones, líneas de dependencia y autoridad que permiten que el sistema opere en forma correcta

La situación ideal sería aquella donde coincidan las 4 organizaciones.

El conjunto de roles, funciones y niveles gerenciales se plasma en el organigrama de la empresa. La existencia de una estructura explícitamente formulada y establecida, la clarificación de los estratos gerenciales y un organigrama, pueden ser necesarios cuando la Pyme familiar va creciendo y aumentando su complejidad. Peter Senge recomienda en este caso el control sin controlar, otorgando a los que toman las decisiones la libertad para actuar, probar ideas y ser responsables de los resultados<sup>84</sup>.

#### 6.2.3.4. La estructura organizacional deficiente

Una estructura organizacional deficiente puede generar una gran variedad de problemas afectando el funcionamiento e interacción de los sectores.

---

<sup>84</sup> Senge P. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. 1990.

- Comunicación pobre y falta de innovación.
- Demasiados jefes.
- Servicio al cliente deficiente y falta de trabajo en equipo.

#### 6.2.4. Management y componentes de la estructura organizacional

##### 6.2.4.1. Antecedentes del management en las empresas familiares

El management en las empresas familiares data del siglo XIX. La revolución industrial pudo haber sido el origen y causa de grandes transformaciones. La confluencia de maquinaria y cambios sociopolíticos pueden haber dado a luz a nuevas formas de organización económica.

Recién en 1976 dos profesores de Harvard, Louis Barnes y Somin Hershon, publicaron un documento en el Harvard Business Review, en el cual proponían que las empresas familiares no eran una forma subdesarrollada de organización, si no que constituían una estructura competitiva en sí mismas.

Años después, nuevamente en Estados Unidos, los negocios familiares empezaron a tener sus expertos en la materia. León Danco, con su programa de seminarios para emprendimientos familiares y Peter Davis, quien en 1980 estableció la primera academia en negocios familiares en Wharton. Su primer documento estaba relacionado al estudio en profundidad y análisis de los problemas afectando específicamente a las corporaciones familiares.

En los últimos años la disciplina ha evolucionado en ambos aspectos, conceptualmente y en el ámbito de la aplicación. La ventaja real en la mayoría de las situaciones de management

radicará entonces en comprender la complejidad dinámica y no en la complejidad de los detalles<sup>85</sup>.

#### 6.2.4.2. Fórmula del gerenciamiento y estrategias de management

La idea sugerida por los autores Gimeno. A., Baulenas G. y Coma-Cros J. de una fórmula para el gerenciamiento de empresas familiares se basa en preparar a las organizaciones para potenciales situaciones a las que se pueda enfrentar.

Esta fórmula se basa en 3 aspectos:

- Complejidad.
- Estructura.
- Estabilidad o riesgo estructural.

##### 1. Complejidad.

Se podrá evaluar la complejidad en base a 2 ejes y en base a éstos mismos, definir los problemas que la empresa familiar podría afrontar en el futuro:

- Complejidad de la familia.
- Complejidad del negocio.

Según los autores Gimeno. A., Baulenas G. y Coma-Cros J., la complejidad de la familia puede ir mutando y dependerá de varias aristas:

- Evolución histórica de la empresa familiar (empresa y casa familiar eran lo mismo. Luego se separaron y la complejidad bajó).
- Composición familiar (cantidad de miembros y familias).
- Ciclo de vida de la familia.

<sup>85</sup> Senge P., The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. 1990.

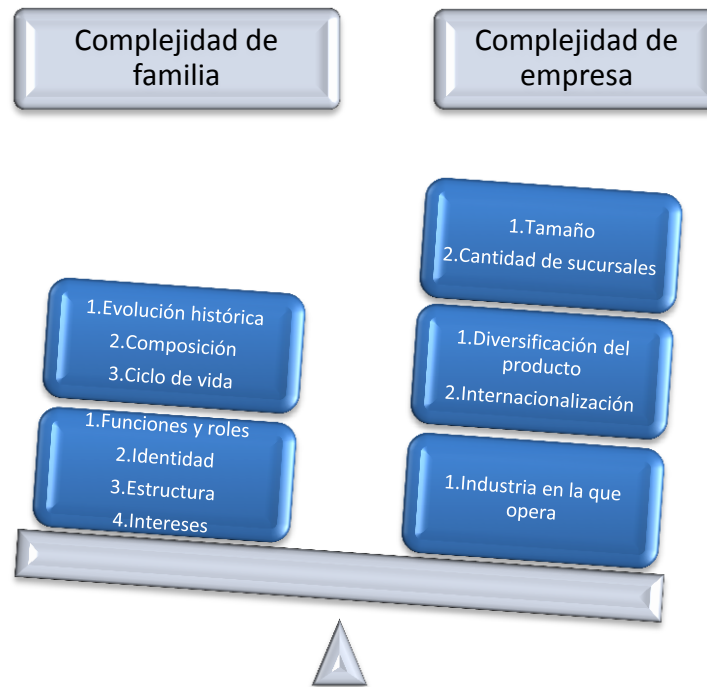
- Funciones y roles de la familia (roles individuales o múltiples, dentro de la empresa, dentro de la familia o ambos).
- Identidad de la familia.
- Estructura de la familia.
- Intereses de la familia.
  - Orientado a la protección.
  - Orientado a lo financiero/económico.
  - Orientado a lo personal.

Por otro lado, la complejidad de la empresa también fue mutando a lo largo de la historia. La complejidad se puede elevando en la medida que la empresa contenga mayor cantidad de elementos y éstos también estén en estrecha relación con elementos fuera de la empresa.

El nivel de la complejidad en las empresas se fue incrementando conforme avanzó la tecnología, la descentralización de las operaciones, el desarrollo de las comunicaciones, la evolución de los diferentes tipos de demanda y la globalización.

Es así como se pueden entonces identificar diferentes indicadores en la complejidad de las empresas, según Gimeno. A., Baulenas G. y Coma-Cros J.:

- Tamaño (cantidad de empleados).
- Cantidad de sucursales.
- Diversificación del producto.
- Internacionalización.
- Industria en la que opera.



**ILUSTRACIÓN 20. RELACIÓN DE COMPLEJIDAD FAMILIA/EMPRESA. ELABORACIÓN PROPIA.**

**BASADO EN INFORMACIÓN DE GIMENO. A., BAULENAS G. Y COMA-CROS J.**

La combinación de la complejidad de familia en conjunto con la complejidad de la empresa, definirán el perfil de la empresa familiar. El perfil podría permitir prever que tipo de situaciones podrían potencialmente enfrentar las empresas.

2. Estructura.

En relación a la estructura, hay diferentes instrumentos o estrategias de management que pueden ayudar a generar orden en las empresas familiares<sup>86</sup> y colaborar con la estructura organizacional:

- Creación de órganos de gobierno.
- Diferenciación entre familia y negocio.

<sup>86</sup> Gimeno. A., Baulenas G. y Coma-Cros J., Family Business Models. Practical solutions for the family business. 2010.

- Desarrollo de prácticas gerenciales.
- Desarrollo de la comunicación.
- Preparación de la sucesión.



**ILUSTRACIÓN 21. DIMENSIONES DEL DESARROLLO DE ESTRUCTURA. ELABORACIÓN PROPIA.**

**BASADO EN INFORMACIÓN DE GIMENO. A., BAULENAS G. Y COMA-CROS J.**

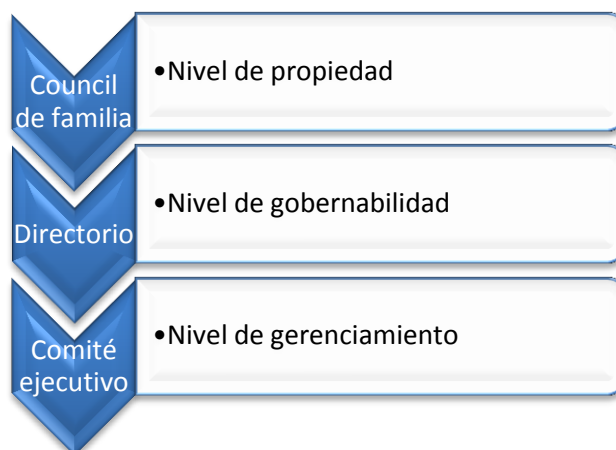
En la medida que la organización y la familia vayan creciendo y desarrollándose, podrá emerger la necesidad de regular las relaciones y de crear espacios diferenciados para la toma de decisiones y la formalización de normas.

**A. Órganos de gobierno:**

La gobernabilidad o dirección de las empresas familiares evolucionó en base a la creación de varios cuerpos de toma de decisión o áreas. El gobierno corporativo en el caso de una empresa familiar, según Dodero, puede ser entendido como un sistema que engloba todas

las relaciones entre los propietarios, sus familiares y las personas que forman parte de la empresa<sup>87</sup>. Éstas se pueden dividir en grandes áreas<sup>88</sup>:

- De propiedad, representado por el Council de Familia.
- Corporativo, representado por los Directores.
- De gerenciamiento, representado por el Manager General y el Comité Ejecutivo.



**ILUSTRACIÓN 22. INSTITUCIONALIZACIÓN. ADAPTACIÓN PROPIA. BASADO EN LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE GIMENO, A., BAULENAS, A., COMA-CROS J., (2010).**

**FAMILY BUSINESS MODELS.**

Dodero remarca la importancia de los órganos de gobierno, promoviendo que estos fomentan la competitividad de las empresas y los divide en las siguientes instituciones<sup>89</sup>:

- Asamblea de accionistas.
- Directorio (internos y externos).
- Comité ejecutivo.

<sup>87</sup> Dodero S., El secreto de las empresas familiares exitosas. 2008.

<sup>88</sup> Gersick, K., Davis, A., Feliu N., Governing the Family Enterprise: Practices, Performance and Research. 2013.

<sup>89</sup> Dodero S., El secreto de las empresas familiares exitosas. 2008.

- Consejo asesor.

Así mismo, propone otros órganos para regular las relaciones entre familia y empresa:

- Asamblea familiar.
- Consejo familiar.
- Protocolo familiar.

Tomándolas como un todo, estos cuerpos pueden ser importantes para la estructura institucional que va más allá del funcionamiento individual de cada uno.



**ILUSTRACIÓN 23. JERARQUÍA DE TOMA DE DECISIONES DE LOS CUERPOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES. ADAPTACIÓN PROPIA. BASADO EN LA JERARQUÍA DE TOMA DE DECISIONES DE LOS CUERPOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE GIMENO, A., BAULENAS, A., COMA-CROS J., (2010). FAMILY BUSINESS MODELS.**

La necesidad de un Directorio fue inicialmente reconocida por uno de los destacados en la materia de las empresas familiares, John Ward, quien remarcaría su importancia en 1988 con su libro *Keeping the Family Business Healthy*.

Se destacó también la necesidad del Council de Familia. A pesar de que expertos coinciden en la importancia de esta figura, no es muy claro el rol que desempeña en la organización. Por ejemplo, autores como Neubauer y Lank definían vagamente sus responsabilidades como “la gobernabilidad de la empresa familiar” y “ejecutar una función positiva en las relaciones familiares/empresariales”.

La contribución de esta idea podría ser el dinamismo para crear diferentes niveles y cuerpos de decisión en favor de afrontar diferentes situaciones y problemáticas que surjan, ya sea en la familia como en la empresa familiar. Entre sus ventajas se puede mencionar que no requieren una intervención o creación anticipada ni una planificación detallada para una buena confección o ejecución. Además, podrían permitir complementar otro tipo de herramientas y modelos como las constituciones familiares, donde además de plasmar las perspectivas teóricas sobre cómo lidiar con cada situación y problemática, estas últimas podrían impulsar justamente la ejecución y llevar a cabo las reglamentaciones que quedan por escrito.

Por otro lado, aquellos que confieren el poder de la dirección y decisión únicamente a estos cuerpos, también podrían enfrentarse a problemas dentro de las empresas familiares. El punto es que, si bien pueden existir cuerpos dentro de los sistemas para la dirección de las organizaciones, esto no quiere decir que estos cuerpos funcionen correctamente. Puede suceder que estos cuerpos no tengan una clara definición de cuál es el rol que deben

cumplir o cómo deben resolver las diferentes problemáticas, por lo cual su funcionamiento se desvanece.

Para las Pymes familiares que carecen de un orden en el management, la creación de los diferentes cuerpos dentro de la estructura de la Pyme familiar puede aportar un cambio y salto cualitativo tanto para la empresa como para la familia. Estos cuerpos podrían impedir que el emprendedor tome decisiones por su cuenta y logrando el consenso y buscando acuerdos para cada nueva acción o estrategia que implique un impacto tanto en la familia como en el negocio.

A continuación se ilustran las principales funciones de cada órgano de gobernabilidad:



**ILUSTRACIÓN 24. FUNCIONES DEL COUNCIL DE FAMILIA. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN INFORMACIÓN DE GERSICK, K., DAVIS, A., FELIU N., (2013). GOVERNING THE FAMILY ENTERPRISE: PRACTICES, PERFORMANCE AND RESEARCH. THE SAGE HANDBOOK OF FAMILY BUSINESS.**



**ILUSTRACIÓN 25. FUNCIONES DEL DIRECTORIO. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN INFORMACIÓN DE GERSICK, K., DAVIS, A., FELIU N., (2013). GOVERNING THE FAMILY ENTERPRISE: PRACTICES, PERFORMANCE AND RESEARCH. THE SAGE HANDBOOK OF FAMILY BUSINESS.**



**ILUSTRACIÓN 26. FUNCIONES DEL COMITÉ EJECUTIVO. ELABORACIÓN PROPIA. BASADO EN INFORMACIÓN DE GIMENO, A., BAULENAS, A., COMA-CROS J., (2010). FAMILY BUSINESS MODELS.**

B. Acuerdos entre familiares socios y protocolos familiares.

Para ayudar a la continuidad de la empresa y evitar la emergencia de problemas propios de un contexto familiar, puede ser necesario establecer acuerdos que conformen un protocolo familiar y que todos los socios se comprometan a aceptar.

La constitución o protocolo familiar es un sistema de reglas para las relaciones familiares y de empresa. El primer registro de una constitución familiar data sobre finales del siglo XIX y fueron confeccionados por las empresas familiares japonesas Sumimoto y Mitsui. Van der Hayden L., Blondel C. y Carlock R. mencionan en este sentido que tener procesos claros y justos en la familia permiten aumentar la satisfacción y conformidad de cada uno de sus miembros<sup>90</sup>. Este formato de protocolos familiares permite tener una gobernabilidad sobre las relaciones interfamiliares/empresariales.

Se pueden identificar 3 categorías de constitución familiar<sup>91</sup>, entre otras:

- Las del protocolo de la propiedad.
- Las del protocolo de sucesión.
- Las del protocolo de dirección.

La introducción de las constituciones en las Pymes familiares puede contribuir resaltando la importancia del cambio de una generación a otra y promulgando la comunicación entre miembros de la familia para identificar, compartir y resolver problemas de las organizaciones<sup>92</sup>.

Sin embargo, contar únicamente con una constitución familiar como medio para gobernar y dirigir a una empresa familiar también podría ser insuficiente, ya sea porque la constitución

---

<sup>90</sup> Van der Hayden L., Blondel C. and Carlock R., Fair process: striving for justice in family business. 2005.

<sup>91</sup> Gimeno A. y Baulenas G., Contenido y tipos de protocolo en la empresa familiar española. 2007.

<sup>92</sup> Gersick, K., Davis, A., Feliu N., Governing the Family Enterprise: Practices, Performance and Research. 2013.

se confecciona como una serie de reglas sociales deseables para la familia, pero no como normas para regular o dirigir la empresa familiar o porque son, básicamente, las estipulaciones conceptuales para conllevar el traspaso del negocio de una generación a otra.

Los acuerdos familiares entre socios pueden disminuir la emergencia de conflictos familiares. Las cláusulas incluidas en el protocolo podrían tender a afianzar la continuidad de la empresa.

### C. Diferenciación entre familia y negocio.

La diferenciación se podrá basar en la capacidad de identificar derechos, responsabilidades y actitudes de cada miembro, dependiendo el rol que juegan tanto en la empresa como en la familia.

La diferenciación entre familia y trabajo se podría apreciar claramente en los criterios de acceso a posiciones gerenciales, jerarquías, criterios para la remuneración y promoción de los miembros de familia a puestos ejecutivos. Aumentar diferenciación entre la familia y el negocio puede permitir introducir 2 criterios:

- Permite seleccionar a los miembros adecuados para cada posición basándose en las habilidades para tal puesto.
- Elimina la igualdad frente a la familia y sus miembros.

Romper con esta igualdad entre miembros de la familia y lograr la equidad puede ser difícil de realizar. Para poder lograrlo, los miembros de la familia podrían necesitar entender que, si bien pueden ser iguales en aspectos familiares y en cómo se relacionan con la familia, no necesariamente será igual su posición, poder, ni trato dentro de la empresa familiar. Los

diferentes miembros podrían necesitar entender que cada uno tiene diferentes habilidades y que cada perfil es diferente.

El proceso de diferenciación entre la familia y el negocio puede comprender 3 pasos, entre otros:

- I. Definir el grado de diferenciación entre familia y negocio.
- II. Definir el perfil y competencias requeridos por el negocio.
- III. Definir como enmarcar y determinar esas competencias y perfiles.

D. El organigrama.

“La existencia de la jerarquía gerencial es un reflejo en la vida organizativa de etapas discontinuas en la índole de la capacidad humana”<sup>93</sup>.

Un organigrama puede definirse como el esquema que plasma de forma clara la estructura de la organización, permitiendo visualizarla de forma gráfica<sup>94</sup>. Schlemenson lo describe como la forma gráfica por medio de la cual se presentan las áreas de actividad, los niveles jerárquicos y las relaciones entre estos en su aspecto formal<sup>95</sup>. El organigrama detalla qué funciones debe cumplir cada empleado dentro de la organización y estipula la relación entre los departamentos. La ausencia de un organigrama no implica que las empresas no puedan funcionar correctamente o que no puedan desempeñar sus roles y responsabilidades como corresponde. Sin embargo, esta ausencia puede acarrear y ser generadora de conflictos y más aún cuando las pequeñas empresas empiezan a crecer, desarrollarse y empiezan a tener un grado de complejidad mayor.

---

<sup>93</sup> Jaques, E., La organización requerida. 2002.

<sup>94</sup> EAE Business School.

<sup>95</sup> Schlemenson A., La Organización como Objeto: Siete dimensiones para su análisis. 2011.

E. Reconocimiento de la propiedad (grado de aceptación de derechos de los propietarios).

- Derecho a la información.
- Derecho a la toma de decisiones.
- Derecho a ser remunerado.

Este aspecto es también importante a la hora de determinar la orientación de la empresa familiar. Un alto reconocimiento de la propiedad implica que los miembros de la familia tengan acceso a la información de manera libre y puedan tomar acciones y decisiones sobre el giro comercial de la empresa. Por otro lado, si el reconocimiento de la propiedad es bajo, las personas que dirigen la empresa (que en este caso no serían los propietarios), podrían decidir hasta qué punto compartir información y poder en la toma de decisiones sobre la empresa.

El reconocimiento de la propiedad y la diferenciación del trabajo deberían ir de la mano. Ambos aspectos pueden brindar profesionalización al negocio y pueden permitir la distinción entre ambos sistemas, volviendo a la Pyme familiar más compleja, pero permitiendo que se desarrolle y que pueda crecer.

F. Accountability de la familia (exigencia a los miembros en base al rol que ocupan).

El accountability es una dimensión importante para poder estructurar las relaciones de las empresas familiares. Si bien los fundadores de las empresas familiares pueden ser exigentes consigo mismos por el hecho de ser los precursores del negocio familiar, a medida que la empresa crece podría no ser suficiente con ser autoexigentes. Podría ser beneficioso

formalizar este punto, establecer las responsabilidades y legalizar la existencia de un ente o persona que pueda exigir a los diferentes miembros (sea un cuerpo de gobernabilidad o un mánager).

#### G. La correcta ubicación de las personas.

Una vez que la estructura está bien diseñada corresponde ocuparse de la gente. Esto significa por una parte tener bien identificados y evaluados a los miembros de la empresa, para que la capacidad de cada uno esté balanceada con el rol que ocupa y la retribución que recibe sea acorde con la responsabilidad diferencial que cada uno desarrolla. El equilibrio entre capacidad individual, el nivel de cargo y la retribución percibida pueden constituir una de las condiciones para que la estructura funcione en forma correcta y la gente se sienta motivada.

Podría ser útil contar con un balance de los talentos disponibles. Para ello se podría implementar un sistema de evaluación del potencial de empleados, jefes y gerentes para determinar las fortalezas y carencias de capacidad del grupo humano en su conjunto. Esta evaluación podría ayudar a conocer con quien se cuenta y encarar los cambios que se desean implementar. Esto podría permitir conocer si hay que incorporar gente y con qué competencias específicas requeridas.

La evaluación periódica de la efectividad puede permitir a los empleados conocer como son considerados por sus jefes. A su vez, un sistema de esta naturaleza podría permitir establecer un plan de reconocimiento por los logros individuales.

Schlemenson menciona en este sentido 4 procedimientos de Recursos Humanos que permiten trabajar con las personas en forma sistemática y homogénea<sup>96</sup>:

- Sistema de evaluación de potencial.
- Sistema de evaluación de efectividad.
- Sistema de retribución.
- Sistema de carrera y reconocimiento de méritos.

Para realizar una correcta selección se tiene que tener claridad previa acerca de la función y el rol que se desea cubrir.

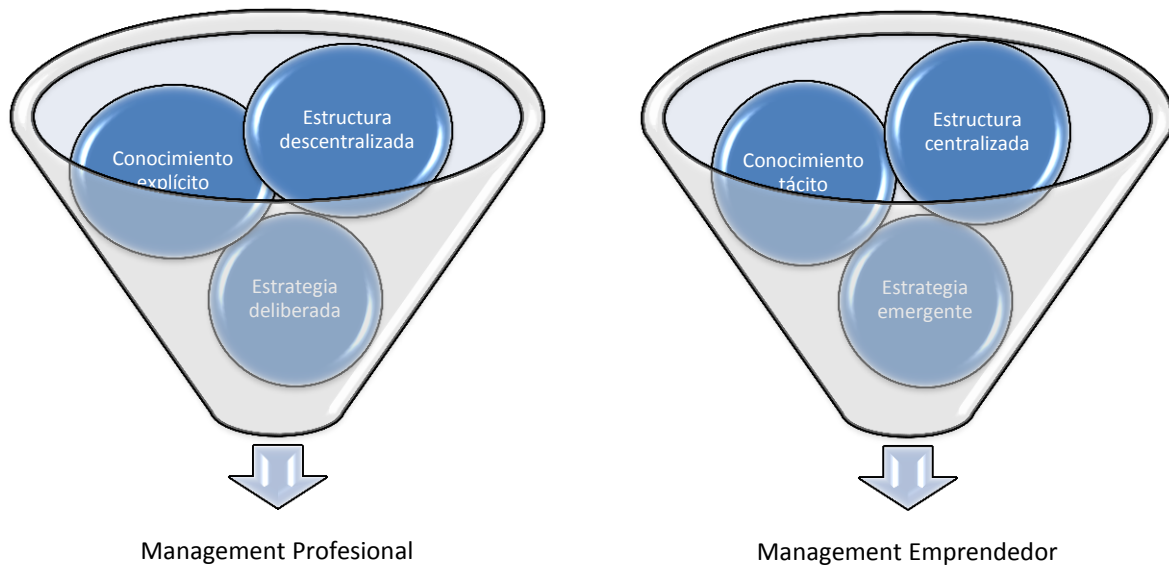
#### H. Profesionalización de las prácticas gerenciales.

Mientras más profesionalizadas sean las prácticas de la empresa familiar, mayor podría ser la estabilidad de la misma. En parte puede depender de 2 factores:

- Descentralización de estructuras.
- Deliberación de estrategias.

---

<sup>96</sup> Schlemenson A., Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia. 2013.



**ILUSTRACIÓN 27. MANAGEMENT EMPRENDEDOR VS. PROFESIONAL. ELABORACIÓN PROPIA.**

**BASADO EN INFORMACIÓN DE GIMENO, A., BAULENAS, A., COMA-CROSI, (2010). FAMILY BUSINESS MODELS.**

John L. Ward, codirector del Centro Para Empresas Familiares de la Kellogg School propuso varias best practices<sup>97</sup>:

- Estimular nuevos pensamientos y perspectivas estratégicas frescas.
- Atraer y conservar excelentes administradores que no sean de la familia.
- Crear una organización flexible e innovadora.
- Crear y conservar el capital.
- Preparar sucesores para el liderazgo.
- Aprovechar las ventajas únicas de la propiedad familiar.

Introducir en forma sistemática el liderazgo gerencial y accountability, pueden contribuir a reforzar el compromiso con el cumplimiento de los resultados.

<sup>97</sup> Término en inglés para hacer referencia a buenas prácticas empresariales y de procesos.

## I. Diferenciación en el management (intereses, perfiles, roles, posiciones, etc.).

Para poder manejar las diferencias adecuadamente puede ser necesario entender en detalle la comunicación y las características. La dimensión comunicacional puede ser importante a la hora de la resolución de conflictos. Una familia que puede controlar y mantener una comunicación fluida y abierta relacionada a problemas de la empresa familiar, podría generar un clima de confianza entre sus miembros, permitiendo abordar problemáticas y solucionarlas de manera pasiva, en conjunto y lograr consenso.

Todos pueden jugar diferentes papeles dependiendo el contexto en el que se encuentran. Ya sea en la familia o negocio, dependiendo el lugar que ocupan y la función que les es asignada. Entonces una persona podrá ser madre, padre, hijo o nieto y a la vez emplear la función de mánager, líder, jefe, entre otros. Esto lleva a que las personas empleen diferentes roles y funciones al mismo tiempo.

Pueden existir riesgos de jugar estos roles de manera tan cercana, pero a la vez en contextos tan diferentes como lo son la familia y el trabajo.

El esfuerzo empleado por los miembros de empresas familiares puede ser, por ende, mayor que el de miembros de empresas no familiares. La doble pertenencia a estos sistemas puede requerir la habilidad necesaria para relacionarse simultáneamente en diferentes contextos.

Para poder abordar estas dificultades, es importante comunicar sobre la comunicación (metacomunicación), que conlleva a establecer acuerdos sobre dónde, cómo y cuándo utilizar determinadas normas o reglas. El desarrollo de la metacomunicación puede resultar indispensable para tener una relación sana cuando se combinan ámbitos laborales y domésticos.

La diferencia en el management y relaciones puede requerir flexibilidad entre las partes. Esto puede implicar que la familia deba aprender a no tener relaciones rígidas. Entonces los padres, por ejemplo, no siempre deberán tener una relación de superioridad con sus hijos, ni los primos entre sí deberían tener una relación de igualdad. Las relaciones y el management en el negocio podrían depender entonces del contexto y las posiciones que cada miembro ocupe.

Las diferencias a tener en cuenta no son solo de índole jerárquicas. Las diferencias también se basan en los intereses de cada uno, las motivaciones, los puntos de vista y los objetivos. Por eso, a la hora de la comunicación entre miembros, es necesario tener en cuenta estas diferencias. Ambas partes pueden estar buscando un mismo objetivo, pero en base a los intereses opuestos, nunca llegar a un acuerdo.

Las familias que entienden y pueden manejar las diferencias, podrían llegar a ser exitosas en mantener una clara y fluida comunicación en aspectos relacionados con el negocio y crear un clima de confianza entre ellos. La confianza incentiva a tener una comunicación abierta y transparente, permitiendo la generación un círculo vicioso positivo para lograr acuerdos y alcanzar soluciones beneficiosas para todos.

- J. Explicitación de reglas (dejar por explícito reglas en relación a actitudes aceptadas y esperadas entre miembros).

Los comportamientos sociales pueden ser gobernados por reglas explícitas o implícitas. Las empresas familiares no son la excepción. Estas reglas pueden funcionar como guías y límites para los miembros dentro de los sistemas. A su vez, pueden definir la distribución

de poder y responsabilidades, distribución económica y de derechos, patrones de comunicación y más.

La dificultad puede radicar muchas veces en poder volver explícitas estas reglas. Aquellas familias que sean capaces de establecer reglas normativizando la comunicación que existe entre las relaciones, podría llegar a ser exitosa a la hora de gerenciar dichos sistemas. Estas reglas sin embargo no deberían ser rígidas ni inamovibles. Más bien, deberían ir mutando conforme el negocio se desarrolla, crece y se vuelve más complejo.

Es importante intentar plasmar reglas que no sean las socialmente deseadas, si no aquellas que realmente se puedan practicar y ejerzan orden sobre los sistemas.

El contenido puede ser tan amplio o limitado como se desee. Puede incluir contener una base para la equidad y consistencia de las decisiones de la administración, filosofía de la organización, estándares de excelencia y calidad o incluso ser más específicas hablando del reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, vacaciones y otros.

Schlemenson<sup>98</sup> menciona en este aspecto que tanto los roles, como sus atribuciones y accountabilities deben describirse para captar el sentido de las conductas individuales, junto con un sistema de autoridad que regula dichos roles e interrelaciones.

#### K. La comunicación familiar y reuniones de socios.

Los aspectos relacionales y comunicacionales y cómo estos evolucionan dentro de las empresas han sido el foco de muchos expertos en la materia. La Family Firm Institute (FFI), fundada en Boston en 1988 que está compuesta por consultoras de empresas

---

<sup>98</sup> Schlemenson A., Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia. 2013.

familiares del mundo, define las relaciones familiares como uno de los aspectos más importantes a incorporar en el management del negocio.

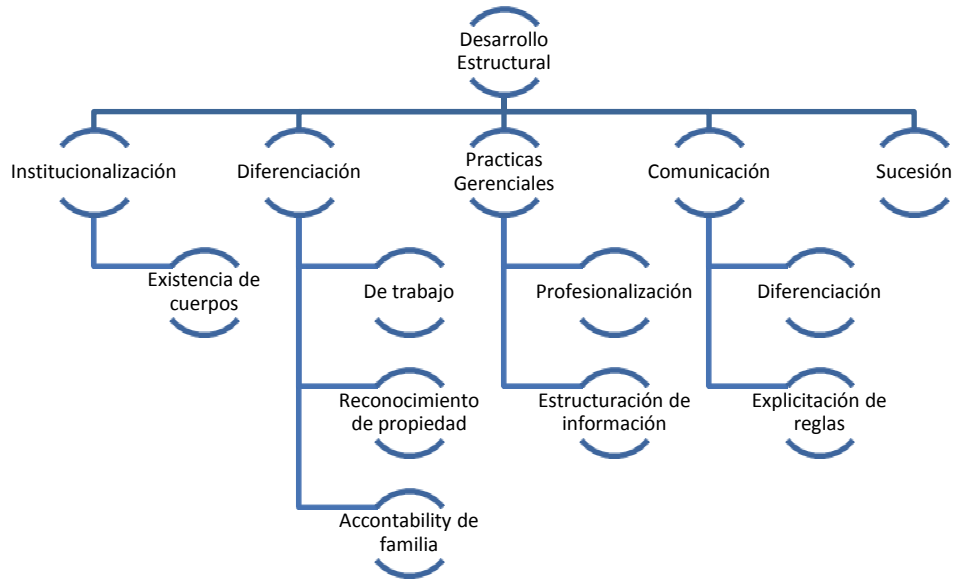
El resultado de la aplicación de esta propuesta puede tender a favorecer a la familia y sus dinámicas más que al negocio y sus intereses y por lo tanto puede generar resultados que sean inaplicables a la empresa, a pesar de que son satisfactorios para la familia.

Las reuniones periódicas del grupo de socios o del directorio en su conjunto, por otro lado, pueden constituir un recurso preventivo para evitar la emergencia de conflictos y lograr la cohesión que un grupo societario requiere. Puede requerir la presencia de un experto o consultor que oficie como coordinador de estas reuniones o un facilitador de los procesos.

En síntesis, las siguientes pueden constituir algunas de las ventajas de las reuniones periódicas:

- Constituyen un ámbito para el planteo y resolución de diferencias y resolución de conflictos de intereses.
- Permiten la consideración de diferencias interpersonales.
- Son un ámbito para compartir información y para la participación societaria.
- Permiten el desarrollo del directorio y grupo societario como equipo.

L. La sucesión, por último, podrá ser necesaria para evitar conflictos generacionales y eliminar la dependencia de los fundadores.



**ILUSTRACIÓN 28. COMPOSICIÓN DEL DESARROLLO DE ESTRUCTURA. TOMADO DE GIMENO, A., BAULENAS, A., COMA-CROS J., (2010). FAMILY BUSINESS MODELS.**

### 3. Estabilidad o riesgo estructural

Por último, la estabilidad o riesgo estructural, puede permitirle encontrar al negocio soluciones para cada situación que deba enfrentar.

Es así como una organización podría tener riesgo estructural alto si la estructura no está lo suficientemente desarrollada para afrontar la complejidad de la organización. A mayor desarrollo estructural, así podría ser de elevado el costo también, lo cual podría ser innecesario para Pymes familiares que no tengan ese grado de complejidad.



**ILUSTRACIÓN 29. FÓRMULA DEL GERENCIAMIENTO PARA EMPRESAS FAMILIARES. TOMADO DE GIMENO, A., BAULENAS, A., COMA-CROS J., (2010). FAMILY BUSINESS MODELS.**

El objetivo final podría ser reducir el riesgo estructural ya sea reduciendo la complejidad familiar (por ejemplo, reduciendo la cantidad de miembros familiares a través de la compra de partes), reduciendo la complejidad de empresa (por ejemplo, vendiendo la empresa a un 3ero) o aumentando el desarrollo estructural (formando un directorio o contratando un Gerente General, entre otros).

### 6.3. El conflicto

“El conflicto es el proceso en el que una de las partes percibe que la otra se opone o afecta de forma negativa a sus intereses”<sup>99</sup>. También es definido como la “presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan algún fin”<sup>100</sup>, como la “coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo capaces de generar angustia y

<sup>99</sup>Walls J. A., Jr.

<sup>100</sup>Barón E.

trastornos”<sup>101</sup> y la “relación recíprocamente destructiva entre individuos o grupos a causa de una colisión de intereses o valores”<sup>102</sup>.

La gestión de conflictos dentro de las organizaciones y los conflictos organizacionales es un punto tratado por muchos autores.

Elliot Jaques señala que el conflicto en los sistemas humanos puede suscitarse en 3 planos<sup>103</sup>:

- A nivel individual, donde el conflicto se presenta ante dos o más instancias que promueven pulsiones o impulsos conflictivos entre sí.
- A nivel interpersonal, involucrando a dos o más individuos que interactúan buscando satisfacer metas o deseos personales incompatibles entre sí.
- A nivel de los grupos sociales institucionalizados, los cuales se encuentran comprometidos en una interacción por objetivos opuestos.

La gestión de conflictos es un tema de actualidad en el mundo empresarial. Convertir equipos directivos en grupos cohesionados, puede suponer repensar la estrategia, la estructura y las relaciones en la empresa con el fin de encontrar la manera óptima de tomar las decisiones en cada nivel organizativo.

La empresa que no gestiona bien sus conflictos internos podría tener menos probabilidades de subsistir. Los conflictos que quedan pendientes en una organización pueden tener consecuencias negativas, como falta de enfoque estratégico, actividad improductiva, ira y

---

<sup>101</sup> Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 1992.

<sup>102</sup> Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 1992.

<sup>103</sup> Jaques E., A general theory of bureaucracy. 1976.

hostilidad mal encaminada, mayores costos, retrasos en la toma de decisiones y competitividad disminuida, entre otras.

Podría ser recomendable que las organizaciones no intenten acabar con los conflictos, ya que podría llevarlas al letargo o incluso a su extinción. Los conflictos deberían ser gestionados, no eliminados.

Aunque la tensión generada por los conflictos y el enfrentamiento entre los directivos involucrados a veces pueda producir que la creatividad aflore, junto con más energía y fuerza que terminan beneficiando a la organización, lo recomendable será gestionar los conflictos y no ignorarlos.

Los conflictos pueden surgir cuando las necesidades o deseos de 2 o más partes se contraponen. Éstos no solo afectan a los directivos, sino que se presentan en todos los niveles de la organización.

### 6.3.1. Clasificaciones del conflicto

Existe una amplia variedad de criterios para etiquetar y clasificar los criterios de conflictos.

Conflictos según su alcance o sus efectos<sup>104</sup>:

- Conflicto de relación: No altera la estructura de la organización, las relaciones de autoridad o responsabilidades.
- Conflicto estratégico: Se crean para lograr la redistribución de autoridad, recursos o responsabilidad.

Conflictos según contenido<sup>105</sup>:

---

<sup>104</sup> Pindy L. R. 1977.

- Conflictos de relación: Se originan cuando no existen objetivamente materias de conflicto (conductas repetitivas, negativas, falta de comunicación, etc.).
- Conflictos de información: Se da por falta de información, información falsa o diferente punto de vista.
- Conflictos de intereses: Se generan cuando hay intereses contrapuestos.
- Conflictos estructurales: Se da por falta de definición de roles o desigualdad de poder.
- Conflictos de valores: Se generan por incompatibilidades en creencias o principios.

Conflictos según efectos principales<sup>106</sup>:

- Conflictos constructivos: Los resultados son constructivos para todos los participantes.
- Conflictos destructivos: Son conflictos sin solución o satisfactorios solo para una de las partes.

El autor M. Deutsch vuelve a hacer una clasificación de la siguiente manera:

- Conflicto verídico: Existe objetivamente y se percibe con precisión.
- Conflicto contingente: Se basa en una determinada estructuración de elementos o circunstancias.
- Conflicto desplazado: El objeto de conflicto sobre el que se discute no es el real.
- Conflicto mal atribuido: Error en la identificación del contendiente, por lo general asociado a error en el objeto del conflicto.
- Conflicto latente: No ocurre porque está reprimido, desplazado o no es percibido.

---

<sup>105</sup> Moore. C. W. 1995.

<sup>106</sup> Deutsch M. 1993.

- Conflicto falso: Sin base objetiva.

Thomas distingue entre<sup>107</sup>:

- Conflictos de objetivos o intereses: Cuando hay amenazas u obstrucción de unos objetivos con los del otro.
- Conflictos cognitivos: Se originan cuando las partes llegan a conclusiones disímiles.
- Conflictos de valores: Se da por diferencias por comportamientos de acuerdo a valores.

### 6.3.2. Conflictos organizacionales y antecedentes

Si bien no todos los conflictos son necesariamente perjudiciales para las organizaciones, en este trabajo se abordará la temática de aquellos que sí lo hacen, impidiendo el crecimiento de las Pymes familiares, dificultando su dinámica y llevándolas hasta su misma desaparición.

Macarena Cansino establece que los conflictos organizacionales nacen cuando existe incompatibilidad en las metas, intereses o valores entre diferentes individuos o grupos. Estos frustran entre sí los intentos de alcanzar los objetivos<sup>108</sup>.

James A. Cram define a los conflictos organizacionales como la diferencia de opiniones entre los miembros internos de una organización, como la gerencia, empleados, directores y miembros de la junta directiva<sup>109</sup>.

<sup>107</sup> Thomas Kenneth. 1974.

<sup>108</sup> Cansino M., ¿Que es un conflicto Organizacional? 2019.

<sup>109</sup> Cram A. J., The Cost of Conflict in the Workplace. 2014.

Los conflictos abordados son los que surgen justamente por la interacción de las dimensiones que componen a las Pymes familiares (Familia y Empresa), bajo circunstancias en las que no se diferencia una clara estructura jerárquica.

Los conflictos que se pretenden estudiar son principalmente los surgidos por:

- Roles inadecuados o poco claros dentro de la organización (según contenido, estructurales), pudiendo generar roces entre los miembros familiares que no tienen clara su posición dentro de la organización, generando superposición en las responsabilidades, causando diferencias en formas de trabajo, en la resolución de problemas y en las tomas de decisiones.
- Relaciones inadecuadas dentro de la organización por exceso de confianza, falta de respeto, entre otras (según contenido, relacionales), pudiendo generar mal estar entre las partes, ambientes de trabajo poco profesionales y generando la posibilidad del surgimiento de conflictos entre las partes que nada tienen que ver con el aspecto laboral.
- Ausencia de límites entre las dimensiones Familia y Empresa (según contenido, estructurales), pudiendo causar que los problemas y cuestiones familiares se trasladen al ámbito laboral y viceversa, perjudicando la dinámica de ambas dimensiones.

La complejidad de los conflictos y las consecuencias mencionadas radican en que condicionan la dinámica empresarial y crecimiento de la organización si no son gestionados.

El rol de la existencia o configuración de una estructura jerárquica formal en las empresas Pymes familiares es justamente allanar o gestionar los conflictos mediante el establecimiento de jerarquías, la elaboración de puestos claros con responsabilidades bien definidas para cada uno de los miembros familiares y pautando formas de comunicación para evitar diferencias o roces.

Si bien hay muchos autores que han investigado sobre los conflictos surgidos en Pymes familiares y muchos autores que han estudiado los conflictos surgidos en las organizaciones, son pocos los que se refieren específicamente a los conflictos surgidos entre miembros familiares por la ausencia de una estructura jerárquica formal, como se estudia en este trabajo.

George N. Root menciona por ejemplo en su publicación “Problems Within an Organizational Structure”<sup>110</sup>, los beneficios de utilizar una estructura organizacional en pequeñas empresas, como lo son la comunicación mejorada, una jerarquía bien definida y la habilidad para crear un mensaje unificado a la compañía, pero menciona que si bien puede ser eficiente el uso de una estructura organizacional, también puede crear problemas asociados con la pérdida de productividad y conflictos internos, por competencia inter departamental, por cambios en el management por la llegada de un nuevo gerente, por objetivos departamentales impuestos sin consenso u opuestos entre departamentos, entre otros. Así mismo, este autor vuelve a mencionar en su artículo “What Does Lack of Organization Lead to in a Company?” cómo una estructura organizacional puede mejorar la eficiencia y productividad de las empresas creando jerarquías para autoridades, estableciendo responsabilidades, evitando conflictos, mejorando el desarrollo de los

---

<sup>110</sup> Root G. N., Problems Within an Organizational Structure. What Does Lack of Organization Lead to in a Company? 2019.

empleados y su plan de carrera. Sin embargo, no se profundiza en los conflictos entre miembros de las empresas familiares por la ausencia de la estructura jerárquica.

Por otro lado Janie Sullivan menciona en su publicación “Four Types of Conflict in Organizations”<sup>111</sup>, que los conflictos son inevitables en las organizaciones y destaca 4 tipos de conflicto:

- Definición de responsabilidades poco claras.
- Conflictos de interés.
- Competencia por recursos.
- Relaciones Interpersonales.

Sin embargo, no se detalla en profundidad el tema de este trabajo de investigación, no se proponen formas de resolución, ni se relaciona a las empresas o Pymes familiares.

Michael Harvey y Rodney E. Evans desarrollan el conflicto en las empresas familiares relacionándolo con el ciclo de vida de las organizaciones y la complejidad de las mismas en su publicación *Family Business and Multiple Levels of Conflict*<sup>112</sup>.

Dodero<sup>113</sup>, por ejemplo, menciona la dificultad de trabajar en equipo con miembros de la familia por razones actitudinales inherentes al comportamiento de cada individuo, por solapamiento de roles en la empresa y en la familia, diferencias de valores, de tipo de dirección, conflictos por remuneraciones, entre otros.

---

<sup>111</sup> Sullivan J., *Four Types of Conflicts in Organizations*. 2019.

<sup>112</sup> Harvey M., Evans E. R., *Family Business and Multiple Levels of Conflict*. 1994.

<sup>113</sup> Dodero S., *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Pithod y Dodero. La empresa familiar y sus ventajas competitivas. 1997.

Gimeno, Baulenas y Coma-Cros<sup>114</sup> tratan los problemas entre miembros familiares por la superposición de roles, la sucesión, los cuerpos de gobierno en la empresa y la comunicación familiar.

La EAE Business School<sup>115</sup> en su publicación Retos de la empresa familiar menciona los conflictos relacionados a la falta de un organigrama, sin embargo no se adentra en detalles ni abarca a la estructura jerárquica como tal.

Todos estos autores definen diferentes tipos de conflicto organizacional en distintas organizaciones y sirven de base informativa para este trabajo de investigación. Sin embargo, carecen de información específica relacionada a las hipótesis de este trabajo. Es por eso que el desarrollo de esta investigación, junto con la información relevada del trabajo de campo y las conclusiones que surjan, aportarán un valor agregado al ámbito de la gestión empresarial.

---

<sup>114</sup> Gimeno, A., Baulenas, A., Coma-Cros J., . Family Business Models. 2010.

<sup>115</sup> EAE Business School, Retos de la empresa familiar.

## 7. Metodología de la investigación y antecedentes

Se puede definir al tipo de investigación como explicativa, con un enfoque empirista - inductivo y de estructura sincrónica.

La investigación es explicativa porque parte de descripciones exhaustivas de la realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer por qué los hechos de esa realidad ocurren del modo descrito. Se busca encontrar las relaciones de dependencia entre las clases de hechos que fueron formuladas en la fase anterior de la secuencia.

Tiene un enfoque empírico, ya que se basa en la recolección de datos, utilizando evidencia obtenida a través de encuestas y entrevistas en profundidad como técnicas de relevamiento.

Esto conduce al segundo criterio, el enfoque inductivo, que parte de los hechos y permite llegar a una generalización y la validación o contrastación de la hipótesis.

La investigación, a su vez, fue desarrollada en 6 etapas.

Comenzando por la elaboración de las hipótesis, la delimitación de las mismas y determinación de sus variables.

Luego, siguiendo por una recopilación bibliográfica sobre el tema abordado, ya sea de material nacional como internacional, relevando aquella información que tuviese relación con la hipótesis y tema en estudio. Esta fue la técnica de recolección de datos secundarios.

Una vez finalizada la etapa de relevamiento bibliográfico, se procedió a definir el universo, calcular la muestra a tomar y seleccionar la misma. A la hora de realizar la selección, se tuvo en cuenta la diversidad y ámbitos económicos a los que pertenecían las Pymes

familiares y se intentó tomar una muestra lo más representativa posible. La muestra está conformada por treinta y dos empresas.

La cuarta etapa está constituida por la elaboración y ejecución de encuestas y entrevistas, como técnica de recolección de datos primarios. La estructura de estas entrevistas contiene tanto preguntas abiertas como cerradas. La entrevista apunta a revelar ciertos indicadores para cada una de las hipótesis planteadas.

A partir de las respuestas de las encuestas, se confecciona la Matriz de Resultados (MR), donde se visualiza en forma numérica cada indicador de las variables representativas de las hipótesis.

La aplicación de la MR permitirá la construcción de las tablas de frecuencia y las tablas de contingencia que vinculan las variables consideradas e indica la finalización de la quinta etapa.

En la sexta etapa se realiza el análisis cualitativo de las entrevistas a partir de las preguntas abiertas, las cuales podrían aportar considerables elementos adicionales.

Por último, se analiza y sintetiza la información obtenida para extraer los resultados, elaborar conclusiones y de esta manera poder construir recomendaciones.

## 7.1. Entrevistas como método de obtención de información

Schlemenson establece que la observación constituye el paso inicial del método de obtención de información sobre el objeto en análisis. El enfoque debe buscar contribuir a través de una intervención confiable con realidades sociales y humanas particulares y con el desarrollo del conocimiento en el área. Los datos en los que se sustenta el análisis no son de

acceso directo y comprometen aspectos no manifiestos de la conducta (ansiedades, conflictos, opiniones, intereses y valores, entre otros) que involucran riesgos y compromisos para las partes que participan del proceso. Dado el contenido emocional implícito, la información significativa solo es mostrada por los protagonistas cuando media una relación de confianza, que a su vez requiere de garantías y compromisos compartidos, acordados voluntariamente entre el investigador y la organización<sup>116</sup>. José Berger propone el método de la entrevista abierta<sup>117</sup>, ya que ofrece flexibilidad suficiente y se logra una indagación más comprensiva y profunda que ofrece información expresiva y pertinente.

A su vez, Schlemenson menciona, desde su experiencia y en base a proyectos de investigación llevados a cabo, que los conflictos entre miembros de gerencias de empresas familiares puede estar suscitado por problemas en la definición de sus roles y que para ellos, puede ser oportuno indagar sobre el contenido de las funciones y de la estructura organizativa a través de entrevistas individuales.

Jaques por su lado pudo notar que las entrevistas individuales en el proyecto Glacier le permitían obtener información más rica, con menos estereotipos e influencias que otras técnicas, ya que el entrevistado, apartado de cualquier condicionamiento organizacional y contando con el compromiso de confidencialidad, hallaba mayor seguridad y confort psicológico, favorables para un análisis y elaboración más profundos de los asuntos tratados<sup>118</sup>.

---

<sup>116</sup> Schlemenson A., Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia. 2013.

<sup>117</sup> Bleger J., Temas de Psicología (entrevistas y grupos) 1971 y 1972.

<sup>118</sup> Jaques E., Social-analysis and the Glacier Project. 1975.

Estas razones permiten determinar a la entrevista individual como método de obtención de información para este trabajo de investigación, adoptando una actitud receptiva, evitando anticipar resultados tentadores o respuestas y desalentando contar con expectativas previas.

## 7.2. Minitab y herramientas de validación

### 7.2.1. Minitab

Minitab es un software diseñado para ejecutar funciones estadísticas básicas y avanzadas, utilizado a nivel mundial y perteneciente a Minitab Inc.

El software fue desarrollado en 1972 por 3 miembros de la Universidad de Pensilvania. Su objetivo fue crear un programa más amigable y simple de utilizar para los estudiantes de Estadísticas, quienes por lo general debían invertir gran parte de su tiempo en cálculos tediosos con calculadoras.

Es frecuentemente utilizado con la implementación de metodologías de mejora de procesos Seis Sigma (Lean Six Sigma en inglés) y ayuda a las instituciones a detectar tendencias, resolver problemas y descubrir información valiosa en los datos por medio de un conjunto integral de herramientas de análisis estadístico y de mejora de procesos<sup>119</sup>.

### 7.2.2. Test de Correlación de Pearson

Esta prueba es utilizada para establecer la fuerza y dirección de asociación entre 2 variables que están linealmente relacionadas. El coeficiente indica la fuerza y dirección de la relación y puede variar de -1 para una perfecta relación lineal negativa a +1 para una perfecta relación lineal positiva. El valor 0 indica que no hay relación entre las variables. El P-value indica si la correlación es estadísticamente significativa. Un P-value bajo (menor a 0,05),

---

<sup>119</sup> [www.minitab.com](http://www.minitab.com)

indica que el resultado es significativo, que la  $H_0$  se rechaza y que la  $H_1$  se confirma. Un P-value alto (mayor a 0,05), indica que el resultado no es significativo, por lo cual, la  $H_0$  se confirmaría y la  $H_1$  se rechazaría.

### 7.2.3. Medición de Covarianza

La medición de la Covarianza se utiliza para determinar la dirección de relación lineal entre variables.

- Si ambas variables tienden a crecer o disminuir juntas, el coeficiente es positivo.
- Si una variable aumenta mientras la otra disminuye, el coeficiente es negativo.

### 7.2.4. Análisis de Regresión o R cuadrado

Este análisis genera una ecuación para describir la relación estadística entre 1 o más variables predictoras y la variable de respuesta.

Las variables predictoras con P-value bajo (menor a 0,05) indican que los cambios en estas variables tienen relación con los cambios en las variables de respuesta. En contraposición, una variable con P-value alto (mayor a 0,05) indica que el cambio en la variable predictora no está asociada a los cambios en la variable de respuesta.

- Variable de respuesta → Conflicto.
- Variables Predictoras → Estructura Jerárquica, Funciones, Puestos, Órganos de Gerenciamiento y Violencia.

El R cuadrado es una medida estadística de que tan cerca están los datos de la línea de regresión ajustada. Es también conocido como el Coeficiente de Determinación. Muestra

básicamente el porcentaje de la variación en la variable de respuesta que es explicado por un modelo lineal.

- 0% indica que el modelo no explica ninguna porción de la variabilidad de los datos de respuesta en torno a su medida.
- 100% indica que el modelo explica toda la variabilidad de los datos de respuesta en torno a su medida.

Por ende, cuanto mayor es el R cuadrado, mejor se ajusta el modelo a los datos.

El R cuadrado (ajustado) es el porcentaje de la variación en la respuesta que es explicada por el modelo, ajustado para el número de predictores en el modelo relativo al número de observaciones. Se utiliza para comparar modelos que tengan diferentes números de predictores. El R cuadrado (ajustado) permite ver que variables influyen y permiten mejorar el modelo y la predicción y que variables no deberían ser incluidas para el modelo.

### 7.3. Descripción del área de estudio

El área de estudio se encuentra limitado a la ciudad de Comodoro Rivadavia. Si bien dentro de las unidades de estudio consideradas hay Pymes familiares con presencia en otras ciudades, en todos los casos las mismas concentran su principal base de operaciones en Comodoro Rivadavia.

El lapso abarcado para la investigación del trabajo en cuestión se limita a la última década transitada.

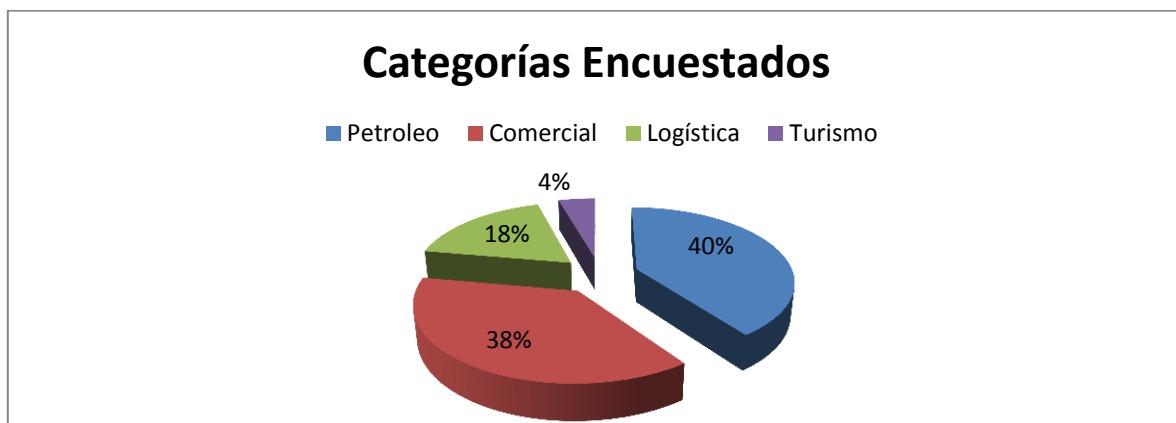
### 7.3.1. Población: características generales

Basado en los datos estadísticos de GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción, Secretaría de la Transformación Productiva, Subsecretaría de Desarrollo y Planeamiento Productivo y de GECSEA-Patagonia de la UNPSJB, se pudo delimitar la muestra para realizar las encuestas.

La población total de empresas en Chubut es de 16.000 y teniendo en cuenta que el 32% de estas empresas se encuentran registradas en Comodoro Rivadavia, el total de la población a tener en cuenta es de 5.120 empresas.

### 7.3.2. Muestra

La muestra tomada de la población pretende ser la más representativa posible, teniendo en cuenta las categorías más importantes dentro de la economía local. A continuación se muestran las categorías y su peso dentro de la muestra:

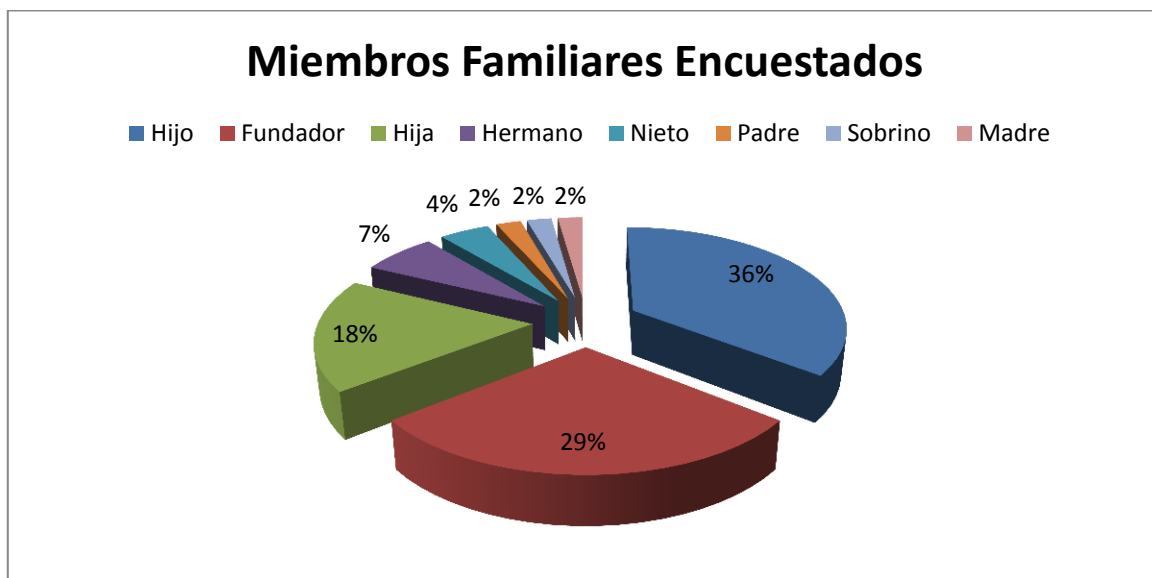


**ILUSTRACIÓN 30. % DE EMPRESAS ENCUESTADAS POR CATEGORÍA GENERAL.**

**ELABORACIÓN PROPIA.**

A su vez, se intentó abarcar un espectro diversificado en cuanto al grado de parentesco dentro de la familia, para evitar cualquier tipo de sesgo en los resultados de las encuestas. A

continuación se muestra la representatividad de los miembros familiares (teniendo como base al fundador) en la muestra tomada:



**ILUSTRACIÓN 31. % DE MIEMBROS FAMILIARES ENCUESTADOS. ELABORACIÓN PROPIA.**

#### 7.3.2.1. Diseño muestral

El universo de empresas se elaboró a partir de un reporte obtenido del departamento de Ingresos Brutos de Comodoro Rivadavia.

La muestra fue seleccionada en base al universo mencionado en el párrafo anterior, tomando todas las empresas Pymes familiares, situadas en la ciudad de Comodoro Rivadavia.

#### 7.3.2.2. Determinación del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se estipuló a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

- $N$  = Total de la población. En nuestro caso  $N = 5.120$ .
- $Z_{\alpha/2} = 1.96$  (la seguridad es de 95 %).
- $p$  = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado (50%)
- $q = 1 - p$ . Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado, en nuestro caso 50%.
- $d$  = Error de estimación máximo aceptado 18%.
- $n$  = Tamaño de la muestra. Cantidad de unidades de estudio necesarias.

Aplicando la fórmula se obtiene  $n = 30$ , por lo tanto, teniendo en cuenta la cantidad de 32 empresas encuestadas, se verifica que el tamaño de muestra es adecuado.

A su vez, se consideró encuestar en algunos casos hasta 2 y 3 miembros de una misma familia pertenecientes a la misma Pyme, buscando de esta manera validar similitud entre las respuestas brindadas por los miembros familiares.

De la muestra obtenida de 32 Pymes familiares, se obtiene el siguiente agrupamiento o categorización:

- 13 empresas (41%) no tienen y nunca contaron con una Estructura Jerárquica formal.

- 15 empresas (46%) implementaron una Estructura Jerárquica con el correr de los años.
- 4 empresas (13%) implementaron una Estructura Jerárquica desde el inicio.

### 7.3.3. Instrumentos de recolección de datos

En este trabajo se ha utilizado la encuesta (Anexo) y entrevistas en profundidad, como instrumentos de recolección de datos.

Dentro de los tipos de encuesta que se distinguen, en este caso se ha utilizado la denominada semi – estructurada ya que se han contemplado preguntas en un orden determinado, pero también se ha dejado espacio para que el interlocutor agregue cuestiones nuevas o que no habían sido previstas en el desarrollo del cuestionario.

En relación a las preguntas incluidas en la encuesta, fueron de carácter diverso. Se utilizaron preguntas de tipo abierto, de elección múltiple y las llamadas dicotómicas o tricotómicas.

Previo a la realización de la encuesta, se les proveyó a los encuestados de una definición operativa de estructura jerárquica y conflicto.

## 7.4. Contexto

Tanto la historia de Comodoro Rivadavia y Rada Tilly, como el contexto de su evolución y detalles se profundizan en el Anexo.

### 7.4.1. Economía de Comodoro Rivadavia

En sus inicios la población de Comodoro Rivadavia se dedicaba a actividades portuarias y rurales. Con el descubrimiento del petróleo, la reducción internacional del precio de la lana

y la desertificación por sobre pastoreo, la realidad económica tomaría un camino completamente diferente, dedicándose casi por completo a la explotación petrolera.

Hoy en día la actividad comercial e industrial de Comodoro Rivadavia es la de mayor envergadura en la región patagónica. Las actividades de esta ciudad giran en torno a los siguientes recursos:

- Combustibles fósiles (47%): explotación y exportación de petróleo, gas y derivados.
- Energías renovables (13%): donde se incluyen fabricación de molinos eólicos, biodiésel a base de algas y desarrollo experimental de hidrógeno.
- Industria química (15%): fabricación de productos de este origen y tratamiento con productos químicos de laboratorios para petroleras y otras empresas.
- Industria de la construcción (15%): se fabrican algunos elementos como cerámicas y cemento (petroquímica). Asimismo, existen importantes constructoras y empresas dedicadas al rubro.
- Puerto (9%): la pesca y las distintas exportaciones por medio de su puerto, ubican a Comodoro en lugar estratégico.
- Turismo (1%): Comodoro dispone de atractivos singulares y al mismo tiempo se complementa con destino de localidades cercanas como Sarmiento y Rada Tilly.

## 7.5. Situación de la empresa familiar en Argentina

Según las estimaciones, entre el 65 % y el 80 % de las empresas de todo el mundo son propiedad de familias o están dirigidas por ellas<sup>120</sup>. En Estados Unidos generan el 50% del

---

<sup>120</sup> Dreux 1990, 1992.

PBI y en Europa predominan entre las empresas pequeñas y medianas<sup>121</sup>. Latinoamérica no es la excepción. Las empresas controladas por familias constituyen la gran mayoría en casi todos los sectores industriales<sup>122</sup>.

En Argentina hay cerca de 5 millones de empresas considerando sociedades, autónomos y monotributistas. Alrededor de 609000 cuentan con al menos un empleado registrado en relación de dependencia. Más del 99% tienen menos de 200 empleados y sólo el 0,6% cuentan con más de 200 empleados. Las primeras son las que más trabajadores emplean, acumulan el 65% del empleo privado formal<sup>123</sup>.

En base a los datos existentes en la plataforma GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción, las empresas registradas que producen servicios son 239.000, una cantidad que supera ampliamente a las que se dedican a producir manufacturas, que alcanzan un total de 59700. Solo 9509 empresas argentinas venden sus productos al resto del mundo.

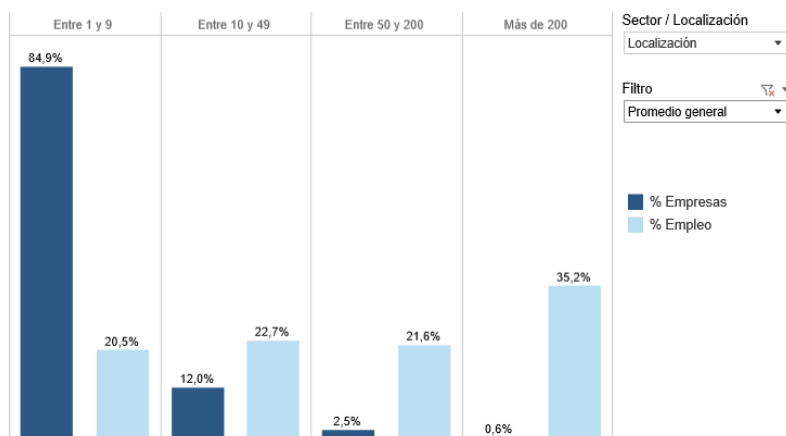
Del total de las empresas relevadas en 2016 por GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción, se registró que el 31,4% son comercios, seguidas por las actividades agropecuarias y manufacturas, con 10,9% y 10,2% correspondientemente.

---

<sup>121</sup> Collin y Bengtsson 1991.

<sup>122</sup> Lansberg y Perrow 1990.

<sup>123</sup> GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción. Secretaría de la Transformación Productiva. Subsecretaría de Desarrollo y Planeamiento Productivo.



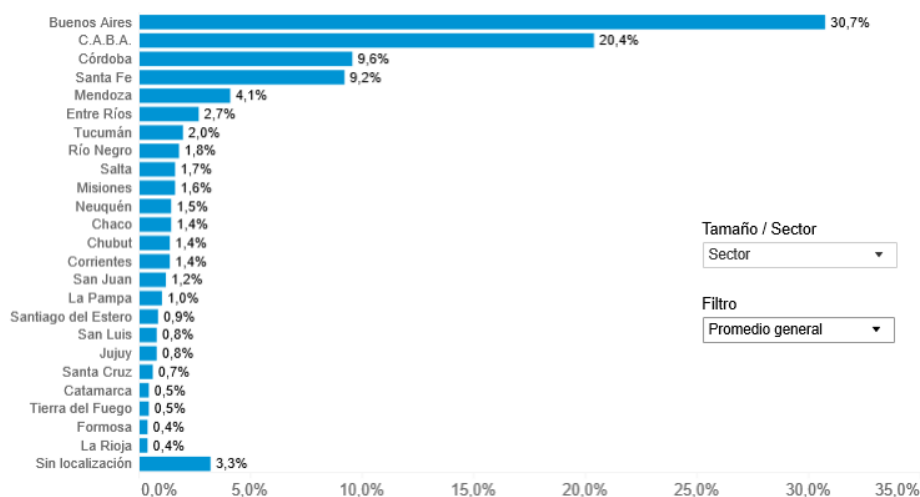
**ILUSTRACIÓN 32. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS Y EMPLEO, POR TAMAÑO. AÑO 2017. TOMADO DE GPS DE EMPRESAS ARGENTINAS, MINISTERIO DE PRODUCCIÓN. SECRETARÍA DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO PRODUCTIVO.**

Aproximadamente, el 30% de las empresas se dedica al comercio mayorista y minorista, y casi el 10% a la industria manufacturera. Estos dos sectores, junto con las actividades agropecuarias (11%) y los servicios (39%), concentran alrededor del 90% del total de empresas empleadoras de Argentina.



**ILUSTRACIÓN 33. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD. AÑO 2017.**

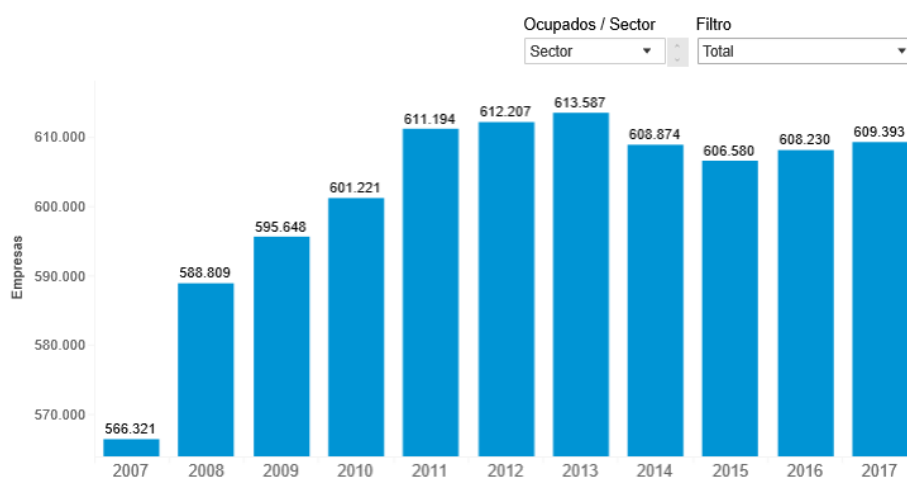
**TOMADO DE GPS DE EMPRESAS ARGENTINAS, MINISTERIO DE PRODUCCIÓN. SECRETARÍA DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO PRODUCTIVO.**



**ILUSTRACIÓN 34. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR PROVINCIA. AÑO 2017. TOMADO DE GPS DE EMPRESAS ARGENTINAS, MINISTERIO DE PRODUCCIÓN. SECRETARÍA DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO PRODUCTIVO.**

### 7.5.1. Evolución

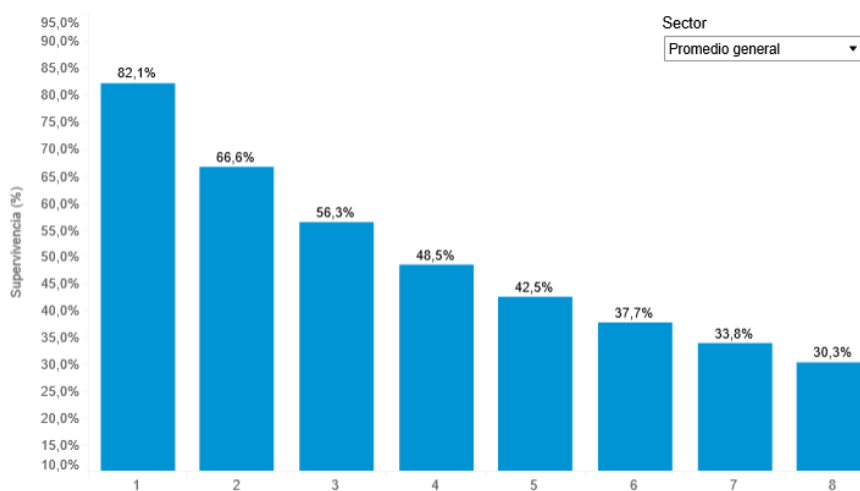
En el periodo de 2007 a 2017 el número de empresas activas en Argentina se incrementó 7,6%, a un compás de 3.900 empresas adicionales por año, según se observa en la plataforma GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción. Este crecimiento estuvo marcado por 2 periodos bien definidos. Entre 2007 y 2011 el total de empresas creció 8%, un aumento de 11200 empresas promedio por año. A partir de 2011 la cantidad de empresas se mantuvo en torno a las 612000 empresas y empezó a caer en 2014. Luego de dos años consecutivos de caída, el número de empresas activas volvió a crecer levemente.



**ILUSTRACIÓN 35. EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE EMPRESAS. ANUAL, 2007-2017. TOMADO DE GPS DE EMPRESAS ARGENTINAS, MINISTERIO DE PRODUCCIÓN. SECRETARÍA DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO PRODUCTIVO.**

### 7.5.2. Supervivencia

La tasa de supervivencia de las nuevas empresas demuestra que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo puede ser una tarea difícil. La GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción indica que en Argentina 8 de cada 10 nuevas empresas llegan a los 2 años de vida, y sólo 3 de 10 llegan a los 8 años.



**ILUSTRACIÓN 36. PROPORCIÓN DE NUEVAS EMPRESAS QUE ALCANZAN CIERTA EDAD. PROMEDIO, 2008-2017. TOMADO DE GPS DE EMPRESAS ARGENTINAS, MINISTERIO DE PRODUCCIÓN. SECRETARÍA DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO PRODUCTIVO.**

### 7.5.3. Crecimiento

En Argentina, una empresa promedio inicia sus actividades con 3 empleados, según la GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción. A medida que las empresas permanecen en el mercado, aumentan el tamaño de su estructura. Por ejemplo, en

promedio, una pequeña empresa de 7 años de vida tiene 4 empleados más que cuando nació.

#### 7.5.4. Empresas que cambian su tamaño

Según la GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción, el 60% de las empresas con menos de 10 empleados se pudo mantener en ese grupo luego de 5 años y el 37% cesó sus actividades. En el caso de las empresas entre 50 y 200 ocupados, el 6% pasó a ser parte del grupo de empresas de más de 200 empleados<sup>124</sup>.

Sector  
Promedio general

Tam. inicial	Cierre	Entre 1 y 9	Entre 10 y 49	Entre 50 y 200	Más de 200
Nacimiento	55,6%	39,5%	4,3%	0,5%	0,1%
Entre 1 y 9	39,7%	57,8%	2,5%	0,0%	0,0%
Entre 10 y 49	20,3%	16,3%	59,1%	4,2%	0,1%
Entre 50 y 200	10,3%	2,5%	13,0%	68,5%	5,6%
Más de 200	6,5%	1,4%	1,9%	11,0%	79,1%

**ILUSTRACIÓN 37. CAMBIO EN LA CATEGORÍA DE TAMAÑO DE LAS EMPRESAS LUEGO DE 5 AÑOS SEGÚN SU TAMAÑO INICIAL. PROMEDIO, 2008-2017. TOMADO DE GPS DE EMPRESAS ARGENTINAS, MINISTERIO DE PRODUCCIÓN. SECRETARÍA DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO PRODUCTIVO.**

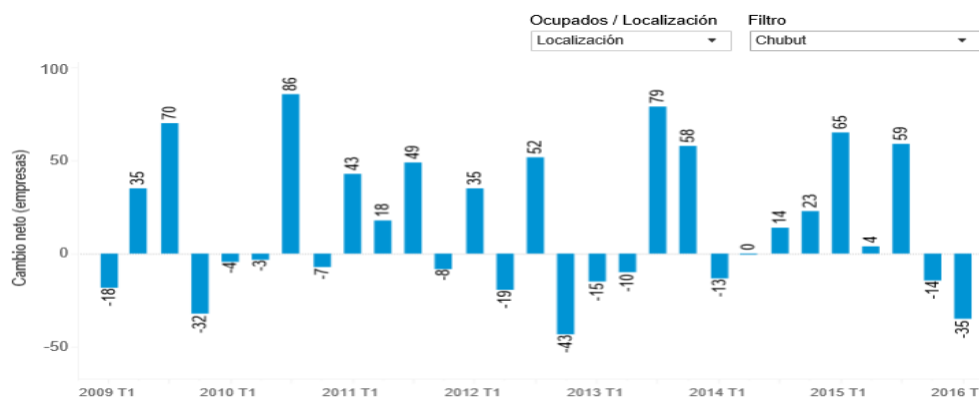
#### 7.5.5. Chubut y las empresas

Filtrando los datos en la plataforma GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción, se puede encontrar que Chubut cuenta con unas 16 mil empresas registradas.

<sup>124</sup> GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción. Secretaría de la Transformación Productiva. Subsecretaría de Desarrollo y Planeamiento Productivo.

El 86% de estas empresas tienen domicilio fiscal en las 5 ciudades con mayor población de Chubut. Un 32% de ellas están localizadas en la ciudad de Comodoro Rivadavia, el 23% tienen domicilio en Trelew, el 19% del total son las radicadas en Puerto Madryn, un 6,5% en Esquel y un 5,5% en Rawson.

Una gran población de estas 16 mil empresas se puede encasillar dentro de la categoría de las micro y pequeñas empresas, siendo así que el 95% del total facturaron menos de 6 millones de pesos en 2015 e incluso en ese grupo el 60% facturó por debajo de 1,2 millones de pesos, es decir menos de 100 mil pesos mensuales según lo observado en GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción.



**ILUSTRACIÓN 38. CAMBIO NETO EN LA CANTIDAD DE EMPRESAS EN CHUBUT. TRIMESTRAL, 2008-2016. TOMADO DE GPS DE EMPRESAS ARGENTINAS, MINISTERIO DE PRODUCCIÓN. SECRETARÍA DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO PRODUCTIVO.**

#### 7.5.5.1. Antigüedad de las empresas

Uno de los puntos investigados por el Instituto de investigación GECSEA-Patagonia es la edad de las empresas, cuyos resultados muestran que las empresas de más reciente creación

(creadas en los últimos 2 años) representan el 6% en Comodoro Rivadavia y Trelew y el 7,6% en Puerto Madryn. Dentro del grupo de empresas de menos de 5 años desde su inicio de actividad, el 16% se encuentran radicadas en Comodoro Rivadavia y Trelew, mientras que en Puerto Madryn esta cifra es del 18%. Las empresas de más 10 años de antigüedad están ubicadas en su mayoría en Comodoro Rivadavia (67%), mientras que Trelew concentra el 65% y Puerto Madryn el 64%<sup>125</sup>.

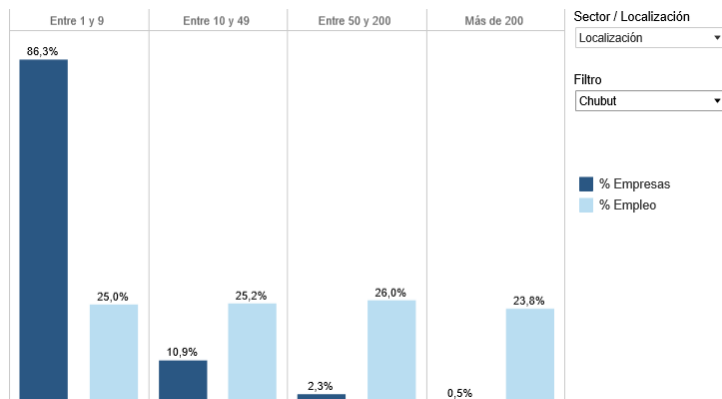
#### 7.5.5.2. Empresas empleadoras

Según GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción, en Chubut solamente el 18% de las empresas son empleadoras, el 82% restante no tienen empleados o no los tienen registrados. De las empresas que sí son empleadoras, el 86% tiene entre 1 y 9 empleados, solo el 10% emplea entre 10 y 49 empleados y menos del 5% emplea una cantidad mayor a 50 empleados.

Esta variable en los 3 principales aglomerados de Chubut tiene una composición muy similar. Las empresas que no tienen empleados, en las 3 ciudades representan entre el 80% y 82% del total. El grupo de empresas que tienen menos de 10 empleados también tienen el mismo nivel de representatividad tanto en Trelew como en Comodoro Rivadavia y en Puerto Madryn, acercándose al 10% en las 3 ciudades.

---

<sup>125</sup> GECSEA-Patagonia de la U.N.P.S.J.B.

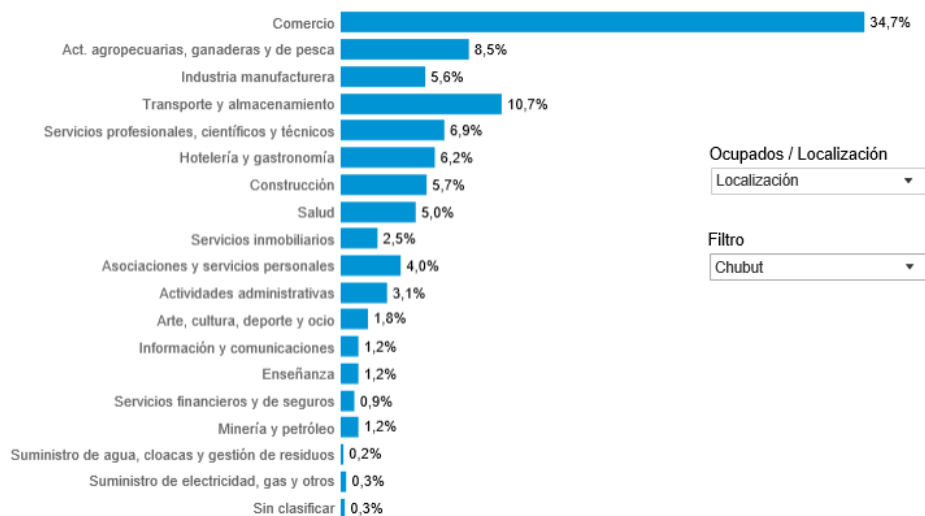


**ILUSTRACIÓN 39. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS Y EMPLEO EN CHUBUT, POR TAMAÑO. AÑO 2017. TOMADO DE GPS DE EMPRESAS ARGENTINAS, MINISTERIO DE PRODUCCIÓN. SECRETARÍA DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO PRODUCTIVO.**

#### 7.5.5.3. Sectores de las empresas

Los sectores donde más empresas hay en la provincia según GPS de Empresas Argentinas, Ministerio de Producción son:

- Comercio (34%).
- Transporte y almacenamiento (10%).
- Sector primario (pesca, agropecuario, ganadería) (8%).
- Construcción (5%).
- Industria manufacturera (5%).



**ILUSTRACIÓN 40. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD EN CHUBUT. AÑO 2017. TOMADO DE GPS DE EMPRESAS ARGENTINAS, MINISTERIO DE PRODUCCIÓN. SECRETARÍA DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA. SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO Y PLANEAMIENTO PRODUCTIVO.**

En el sector de comercio, la situación es homogénea comparando las 3 localidades con mayor densidad empresarial. Pero hay sectores donde la representatividad tiene fuertes diferencias, por ejemplo, la construcción representa el 12% en Trelew y sólo el 5% en Comodoro y en Puerto Madryn. Otros sectores donde se diferencian las ciudades son en Transporte y Almacenamiento y en el sector Alojamiento y Comidas<sup>126</sup>.

<sup>126</sup> Diario Jornada, 2016.

## 8. Resultados de encuestas y entrevistas

### 8.1. Actividad económica y tamaño de las Pymes familiares encuestadas

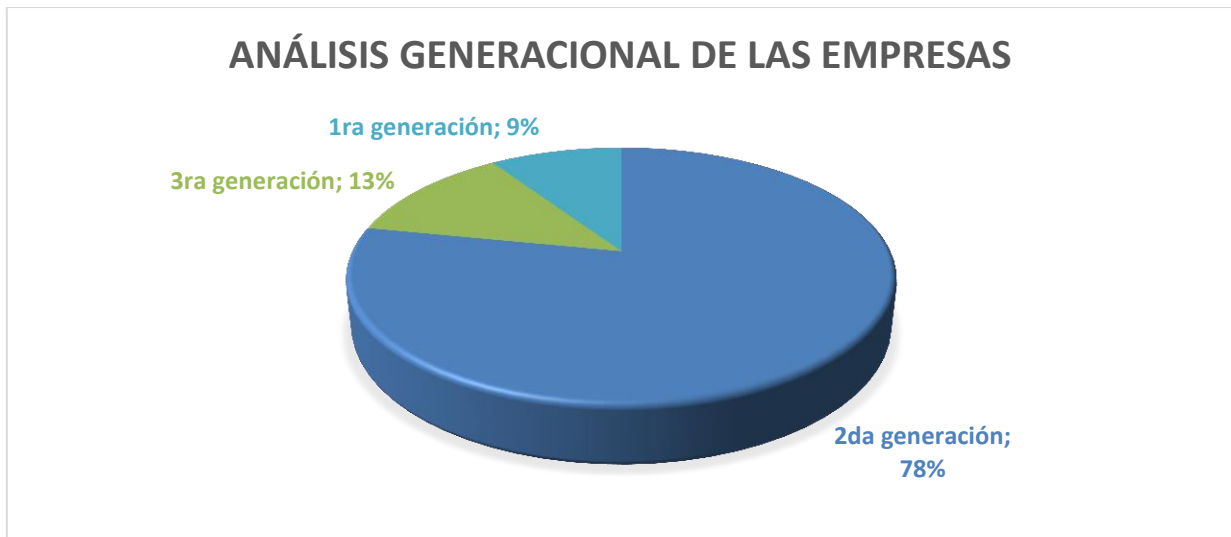
La población está constituida por 32 empresas. La siguiente categorización permite apreciar la variedad por sector de actividad, utilizando categorías similares a las empleadas por la GPS de empresas argentinas, del Ministerio de Producción. En coincidencia con los resultados de GPS de empresas argentinas, del Ministerio de Producción, se puede observar que la mayor cantidad de empresas recae en las categorías de servicios petroleros y comercial.



**ILUSTRACIÓN 41. RUBROS CONSIDERADOS EN LA MUESTRA. ELABORACIÓN PROPIA.**

Entre las empresas encuestadas, se encontró que la mayoría de ellas (un 74%) se encuentra transitando la segunda generación. Solo un 9% aún no ha sobrepasado la primera generación y el 17% ya se encuentra gerenciada por la tercera generación. Esto habla de

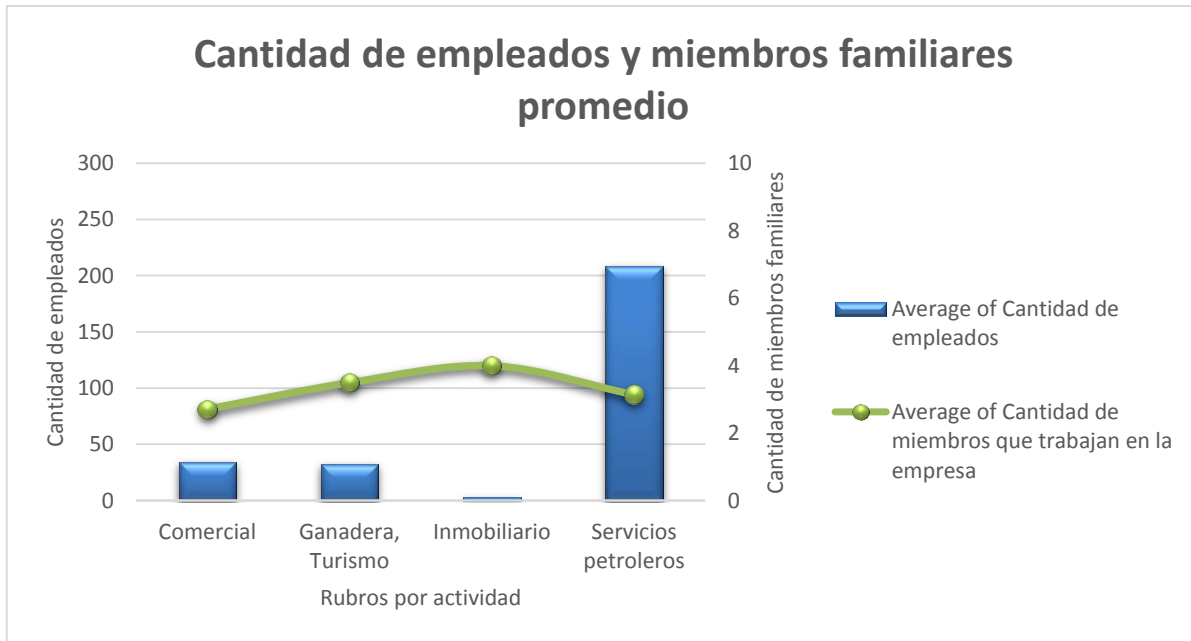
que, si bien las empresas son aún jóvenes, la mayoría de éstas ya tuvieron su primer proceso de sucesión y atravesaron un cambio generacional, lo que podría indicar una complejidad organizacional mayor a la de las empresas que recién se inician.



**ILUSTRACIÓN 42. ANÁLISIS GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS. ELABORACIÓN PROPIA.**

El promedio de empleados por empresa es de 69, ubicando a éstas en la categoría de 50 a 200 empleados, la tercera más grande de las confeccionadas por la GPS de empresas argentinas, del Ministerio de Producción. El 100% de las empresas encuestadas son empleadoras de al menos 1 persona.

En cuanto a la cantidad de miembros familiares, los resultados confirman que en promedio 3 miembros trabajan activamente en cada una de las empresas, en su mayoría se trata de miembros familiares directos.

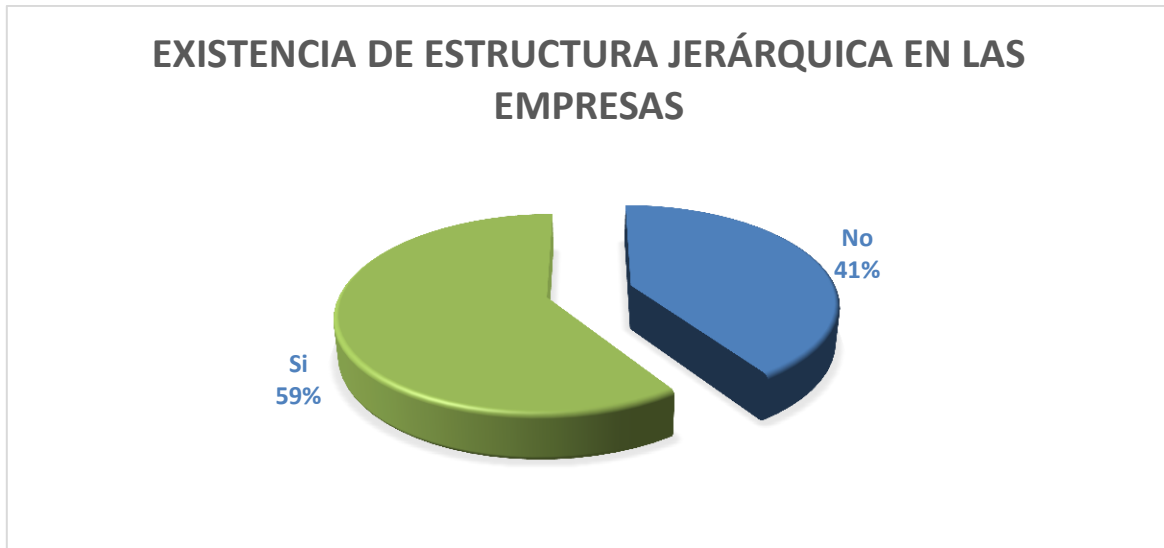


**ILUSTRACIÓN 43. CANTIDAD DE EMPLEADOS Y MIEMBROS FAMILIARES PROMEDIO POR RUBRO.**

**ELABORACIÓN PROPIA.**

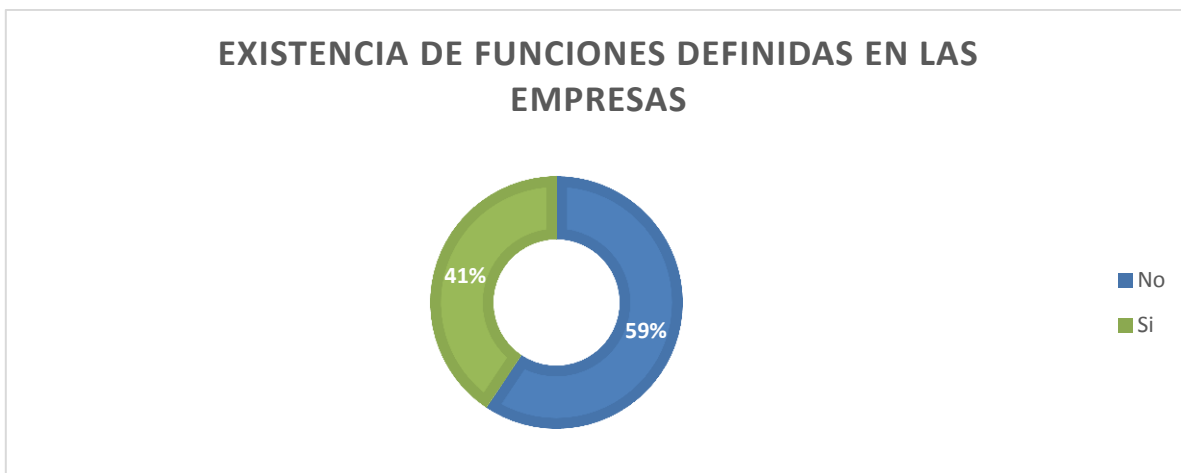
## 8.2. Características de las Pymes familiares encuestadas en relación a su estructura

Ante la consulta sobre la existencia de una estructura jerárquica, el 59% afirmó contar con estructura jerárquica versus un 41% que no cuenta con la misma. No obstante, al indagar en profundidad, las empresas encuestadas mostraron tener menor formalización en cuanto a estructura jerárquica se refiere. Los diferentes encuestados comenzaban respondiendo con seguridad, en su mayoría, que las Pymes familiares que gerencian cuentan con una estructura organizacional formal, robusta, con responsabilidades marcadas y funciones delimitadas. Sin embargo, al avanzar con las preguntas de las encuestas, veían que la estructura que ellos creían bien estipulada, no era tan clara, ni contaba con los límites y diferenciadores que ellos suponían.

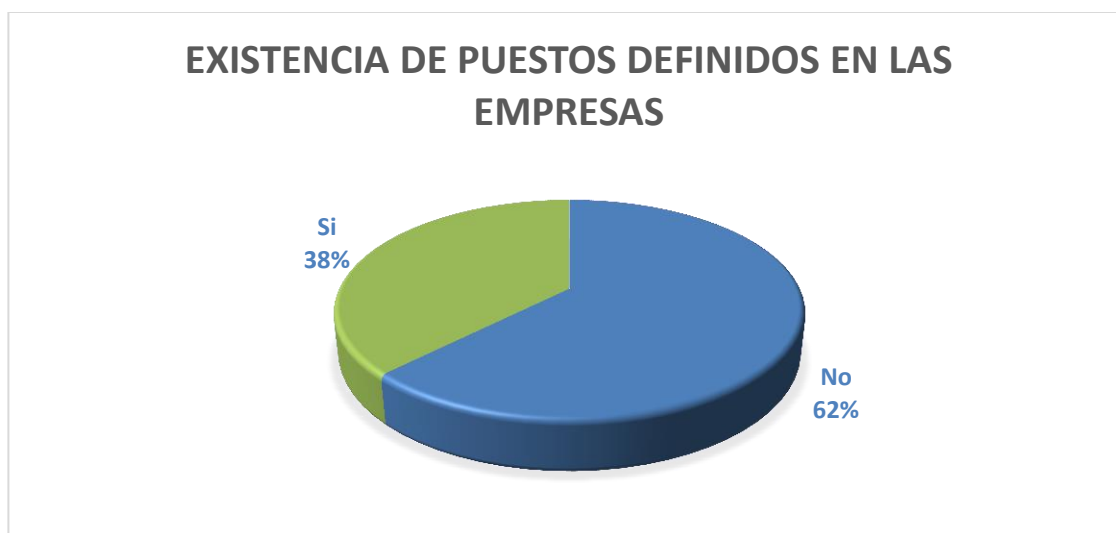


**ILUSTRACIÓN 44. EXISTENCIA DE ESTRUCTURA JERÁRQUICA EN LAS EMPRESAS. ELABORACIÓN PROPIA.**

Concatenando el punto previo mencionado con el análisis de la claridad en funciones y la delimitación de puestos, se obtienen resultados que denotan poca definición en las funciones, responsabilidades y, por ende, una estructura poco formalizada. Ante la falta de una estructura desarrollada, Matías Frascino, socio fundador de GM Librería comentaba que “Dependiendo del Windguru de mi viejo, las decisiones se toman de una u otra manera” haciendo alusión a la informalidad en el proceso de toma de decisiones y la desprolijidad para la evaluación del crecimiento de la Pyme familiar, estableciendo una analogía sobre la toma de decisiones de su empresa con el Software Windguru.



**ILUSTRACIÓN 45. EXISTENCIA DE FUNCIONES DEFINIDAS EN LAS EMPRESAS. ELABORACIÓN PROPIA.**



**ILUSTRACIÓN 46. EXISTENCIA DE PUESTOS DEFINIDOS EN LAS EMPRESAS. ELABORACIÓN PROPIA.**

Siguiendo la misma tendencia, la claridad de las funciones y responsabilidades del alto mando muestran que aquí también predomina la informalidad. De las empresas encuestadas solo un 10% concluyeron que tenían las responsabilidades y funciones delimitadas. El 90% restante alega que, a la hora de analizar este punto en profundidad, sus funciones no están

bien definidas, no hay claridad en sus roles, límites en sus puestos de trabajo y que, por lo general, existe una superposición de todos estos aspectos con los de sus pares. Gustavo Danei, socio fundador de Reales S.R.L. comentaba en este sentido que “... Si volcáramos las responsabilidades en un organigrama o en un papel se darían cuenta (los demás miembros de la familia) lo desbalanceado que está la carga laboral entre nosotros, siendo que todos somos dueños en iguales porcentajes”.



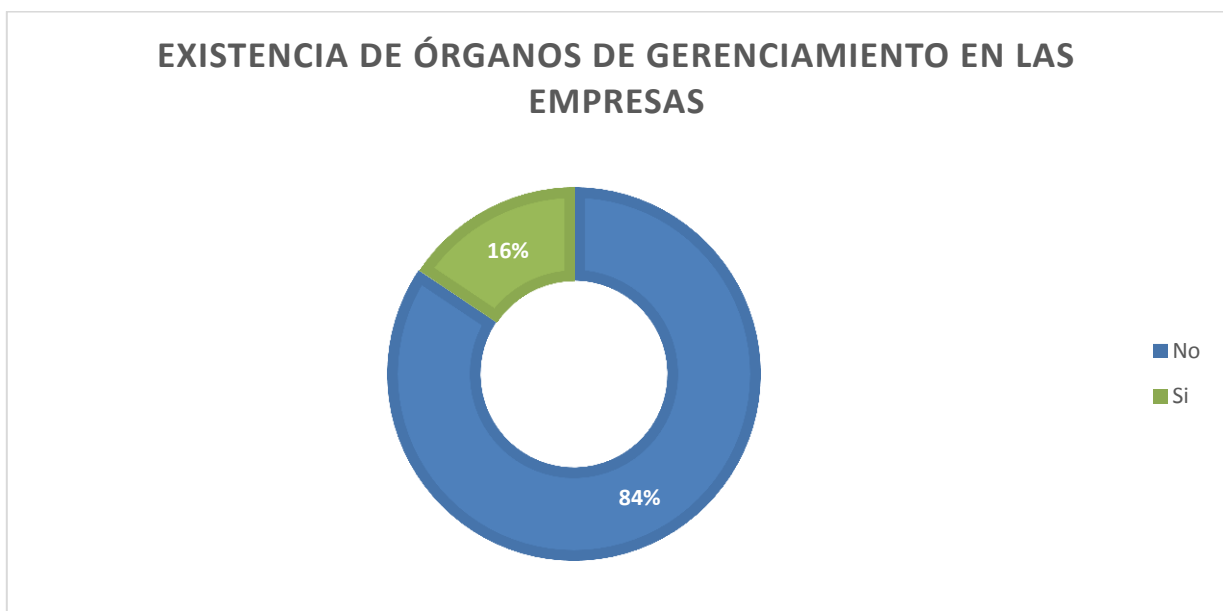
**ILUSTRACIÓN 47. CLARIDAD EN LAS RESPONSABILIDADES DE LOS PROPIETARIOS.**

**ELABORACIÓN PROPIA.**

El tamaño de las empresas encuestadas y la cantidad de personas que emplean, podrían dar indicios de que estos negocios cuentan con cuerpos de toma de decisiones más robustos y formales que empresas de menor tamaño. Sin embargo, lo obtenido de las respuestas concluye que en este punto también son débiles en cuanto a estructura. Este punto deja de manifiesto que, a la hora de tomar decisiones importantes en la empresa que puedan llegar a

definir su rumbo, por lo general se realiza de manera informal, con mayorías simples o de manera unilateral, sin procesos formales de por medio. Gastón Pires, Gerente Operativo y socio de Vientos del Sur SRL comentaba en relación a su empresa que “Más allá de que existe una estructura jerárquica en la empresa, hay muchas cosas que no están planteadas, pero deberían existir para terminar de armonizar la toma de decisiones y las diferencias entre posturas” haciendo eco sobre cómo un cuerpo de gobernabilidad o una constitución familiar podrían ayudar a ordenar y organizar los temas de negocio y familia en la empresa.

Aquí el resultado es más abultado, evidenciando que pocas empresas (solo el 16%) han llegado a conformar y utilizan de manera activa estos cuerpos de toma de decisiones y gerenciamiento.



**ILUSTRACIÓN 48. EXISTENCIA DE ÓRGANOS DE GERENCIAMIENTO EN LAS EMPRESAS.**

**ELABORACIÓN PROPIA.**

### 8.3. El conflicto en las Pymes familiares entre miembros

A la hora de evaluar el conflicto, debemos tener en cuenta los comportamientos de los miembros dentro de las empresas, las actitudes que toman con sus pares, la forma de resolver problemas, la manera en que se dirigen entre sí en relación a la comunicación y el nivel de percepción de éstos en base al conflicto en sí.

Como se puede apreciar a continuación, un 66% de los miembros familiares confirmó tener o contar con conflictos familiares en sus empresas en la actualidad, dentro de los que se destacaban la violencia verbal, insultos y situaciones de falta de respeto.

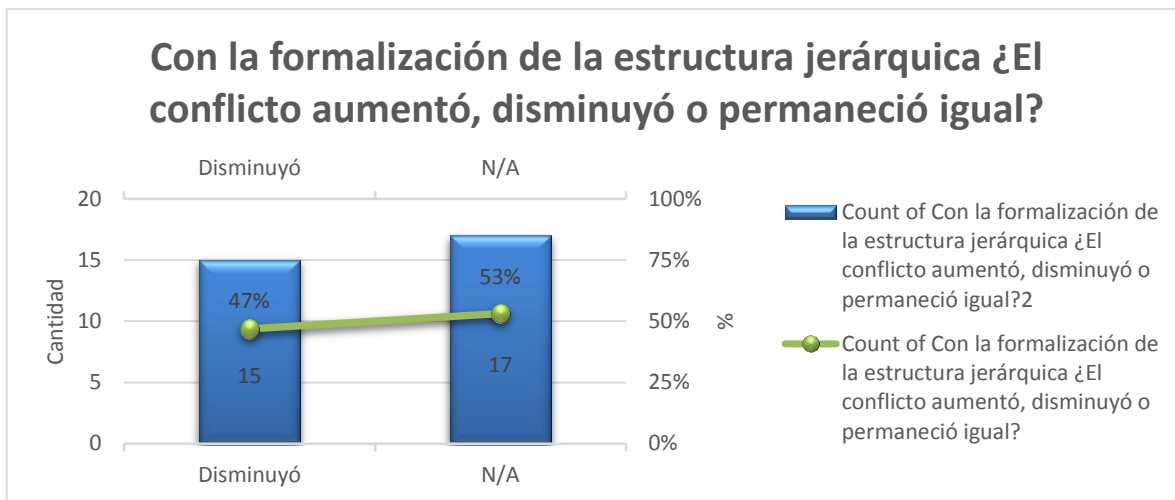


**ILUSTRACIÓN 49. EXISTENCIA DE CONFLICTOS ENTRE MIEMBROS FAMILIARES EN LA EMPRESA.**

**ELABORACIÓN PROPIA.**

Del total de empresas entrevistadas, 15 implementaron una estructura jerárquica con el correr de los años (iniciaron sus actividades sin una estructura jerárquica y con el pasar del tiempo, confeccionaron una). Las 17 restantes nunca tuvieron una o la implementaron desde el inicio de sus actividades. De las empresas que sí confirmaron haber implementado

la estructura jerárquica con el correr de los años y no desde el inicio de las actividades de la empresa, el 100% alegó que notaron que los conflictos disminuyeron. Así, Enzo Mottesi, Socio Gerente de Akar Automotores, que implementó una estructura organizacional al tiempo de haber iniciado su actividad, comentaba que “Las Pymes familiares siempre exigen el 110% a los familiares miembros. Si no se ponen límites laborales, el ambiente se puede tornar estresante”.



**ILUSTRACIÓN 50. CON LA FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA ¿EL CONFLICTO AUMENTÓ, DISMINUYÓ O PERMANECIÓ IGUAL? ELABORACIÓN PROPIA.**

El nivel de conflicto percibido por los miembros es, en la mayoría de los casos, moderado, relacionándolos principalmente con discusiones fuera de lugar, insultos o faltas de respeto.



**ILUSTRACIÓN 51. NIVEL DE CONFLICTO EN LAS EMPRESAS. ELABORACIÓN PROPIA.**

A su vez, los mismos encuestados asociaron estos conflictos, en parte, a la falta de una estructura jerárquica formal que permita identificar y diferenciar las responsabilidades, funciones y puestos en cada organización. Para ser más exactos, el 84% de los encuestados argumentó que la ausencia de una estructura jerárquica es o podría ser la generadora de conflictos en las empresas. Juan Simón Hernández, uno de los hermanos socios y fundadores de Transportes Hernández, mencionaba como el desorden, la desorganización, falta de límites en funciones y definición de responsabilidades llevaron a enfrentar a los miembros de su familia y optaron por cerrar la empresa para evitar mayores conflictos.

A la hora de evaluar el conflicto relacionado a este aspecto, el 100% de los encuestados argumentaron que el mismo va en detrimento de la dinámica de la empresa, impidiendo una comunicación fluida, generando obstáculos para el desarrollo diario de las labores, ralentizando la toma de decisiones y ejecución de tareas, reduciendo la motivación, aumentando el estrés y deteriorando la relación entre los miembros familiares.

Matías Frascino, socio fundador de GM Librería, opinaba en este sentido que “Si hoy sentáramos cabeza y realmente tuviésemos una estructura jerárquica definida, estaríamos mejor administrados, el negocio crecería, bajaría un 30% o 40% el estrés y habría una mejor convivencia. Esto de no tener una estructura, a la hora de ajustar clavijas, le pega a lo que venga y te terminas chocando dentro de la cancha”. Marcos Bahl, socio gerente de Telecomunicaciones Móviles S.R.L. comentaba a modo de ejemplo en este punto “La empresa creció, pero no nos dimos cuenta. Éramos dueños y el exceso de confianza entre hermanos, junto con la falta de distinción en los puestos y las responsabilidades de cada uno, llevó a que tengamos muchos problemas entre nosotros en el día a día. El ambiente laboral se volvió violento y poco productivo”.



**ILUSTRACIÓN 52. LA AUSENCIA DE UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA COMO GENERADOR DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS. ELABORACIÓN PROPIA.**

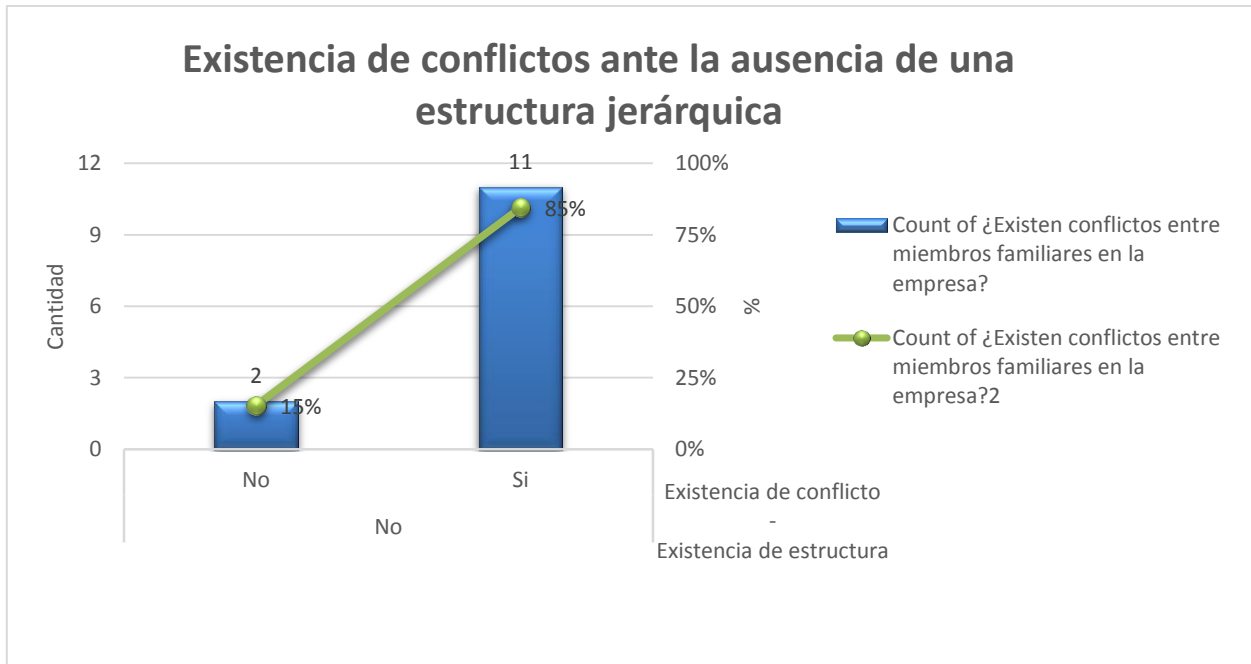
## 8.4. Índices relacionales entre la empresa, la estructura y el conflicto

Los índices relacionales que se detallan a continuación muestran el funcionamiento de las empresas, combinando factores de estructura jerárquica con el comportamiento y las conductas violentas de los miembros.

El objetivo es identificar si se evidencia o no relación entre la existencia de comportamientos violentos entre miembros de las Pymes familiares y la carencia o no de factores de estructura jerárquica formal, responsabilidades delimitadas y funciones bien definidas.

### 8.4.1. Relación entre estructura organizacional y conflictos

La connotación respecto a la existencia de conflictos ante la ausencia de una estructura organizacional es relevante. En los casos de encuestados y entrevistados en que no existía una estructura jerárquica, se pudo confirmar que existía conflicto en 85% de las empresas. Estos resultados son confirmados y validados con los Test de Correlación de Pearson, Covarianza y Análisis de Regresión explicados posteriormente.



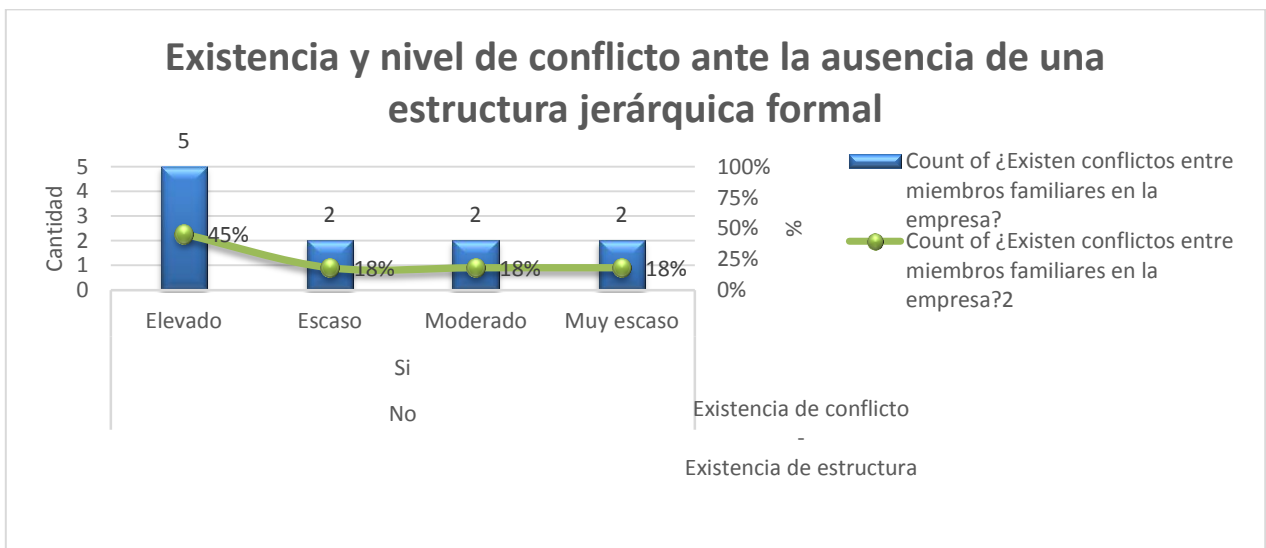
**ILUSTRACIÓN 53. EXISTENCIA DE CONFLICTOS ANTE LA AUSENCIA DE UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA. ELABORACIÓN PROPIA.**

A continuación se pueden ver los resultados de la relación entre estructura jerárquica y conflictos, con las encuestas adicionales realizadas. La cantidad de respuestas relacionadas a la existencia de conflictos en Pymes familiares frente a la ausencia de una estructura jerárquica se vieron aumentadas de 85% a 91%.



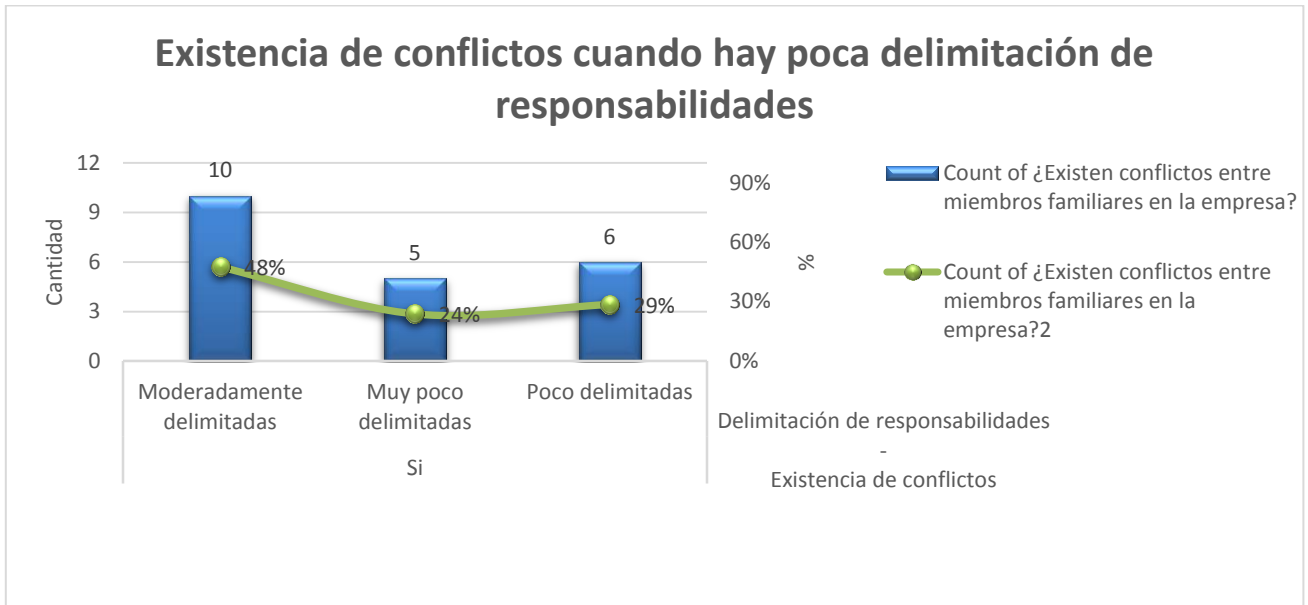
**ILUSTRACIÓN 54. EXISTENCIA DE CONFLICTOS ANTE LA AUSENCIA DE UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA (ADICIONAL). ELABORACIÓN PROPIA.**

Si a este indicador se le agrega el nivel de conflicto, se puede observar que en los casos en que no existe una estructura jerárquica formal y existen conflictos, la mayor parte de ellos son clasificados como de nivel elevado.

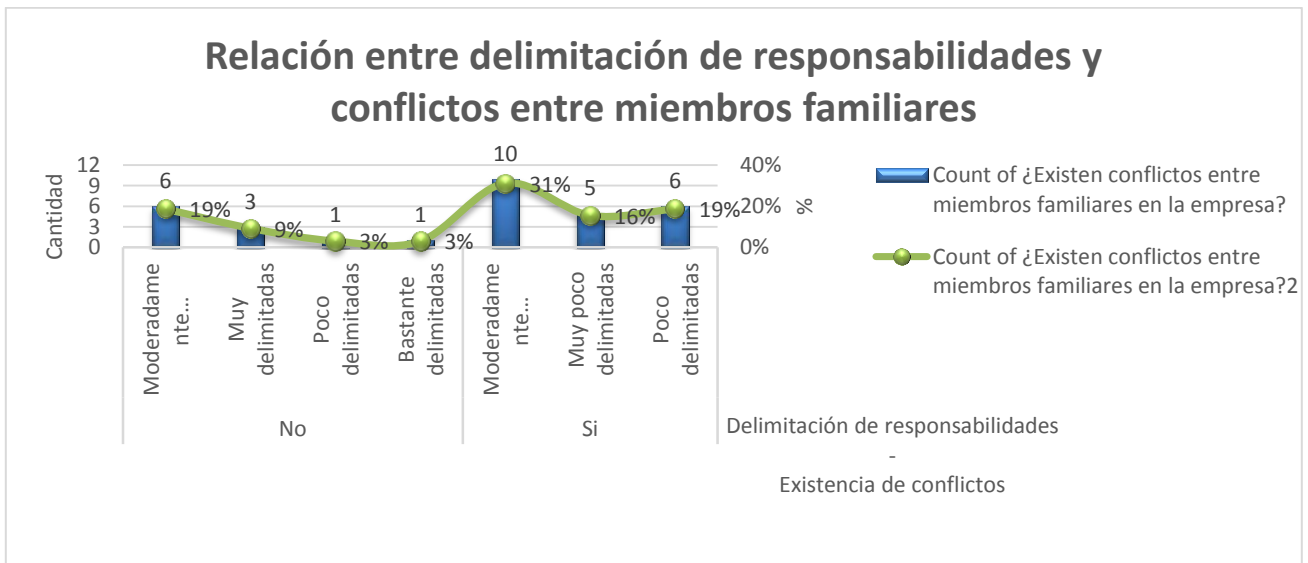


**ILUSTRACIÓN 55. EXISTENCIA Y NIVEL DE CONFLICTO ANTE LA AUSENCIA DE UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA FORMAL. ELABORACIÓN PROPIA.**

Se pudo verificar asimismo que en los casos en que existe conflicto entre miembros, la delimitación de responsabilidades es escasa o poco clara.

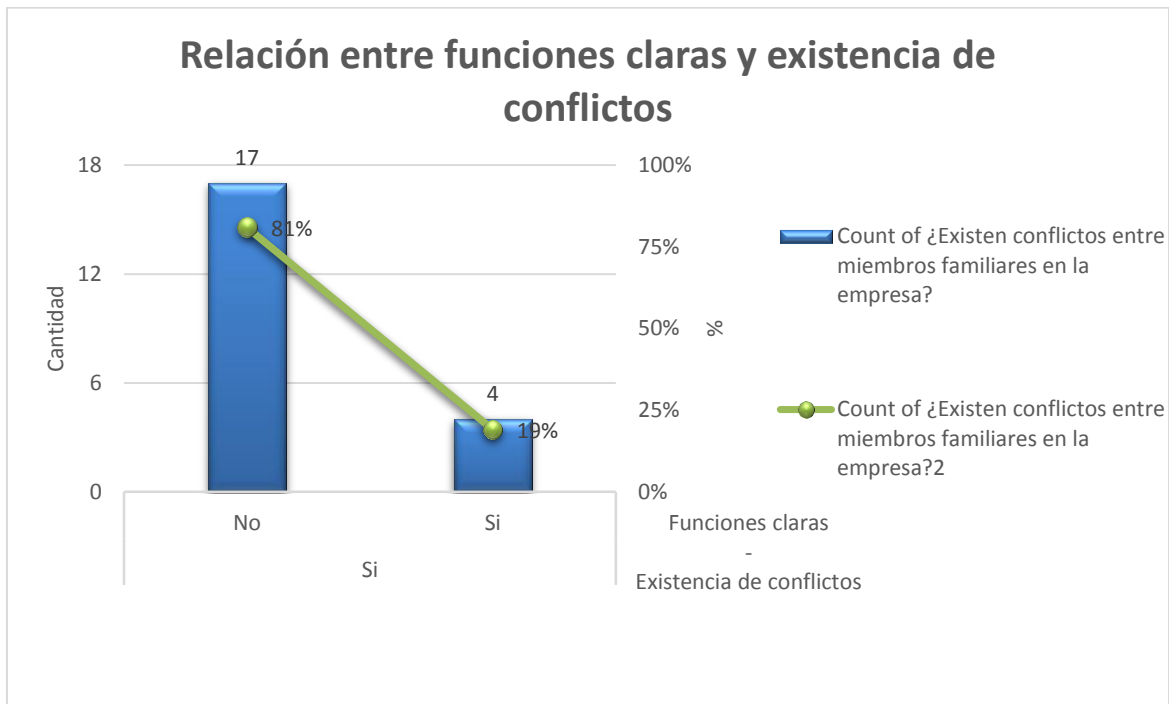


**ILUSTRACIÓN 56. EXISTENCIA DE CONFLICTOS CUANDO HAY POCA DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES. ELABORACIÓN PROPIA.**



**ILUSTRACIÓN 57. RELACIÓN ENTRE DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y CONFLICTOS ENTRE MIEMBROS FAMILIARES. ELABORACIÓN PROPIA.**

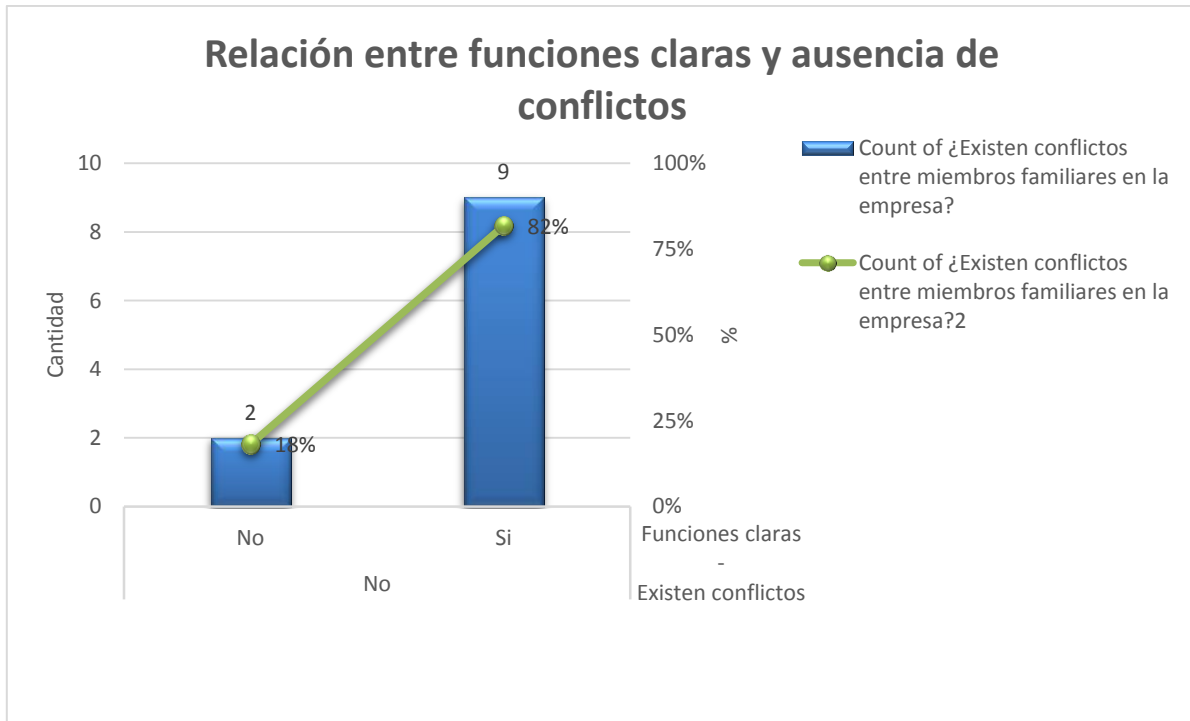
Seguindo la misma tendencia, se puede observar que las empresas que evidencian algún tipo de conflicto entre los familiares argumentan a su vez que las funciones no son claras. El 81% de las empresas encuestadas confirmó tener funciones poco claras y a su vez, tener conflictos.



**ILUSTRACIÓN 58. RELACIÓN ENTRE FUNCIONES CLARAS Y EXISTENCIA DE CONFLICTOS.**

**ELABORACIÓN PROPIA.**

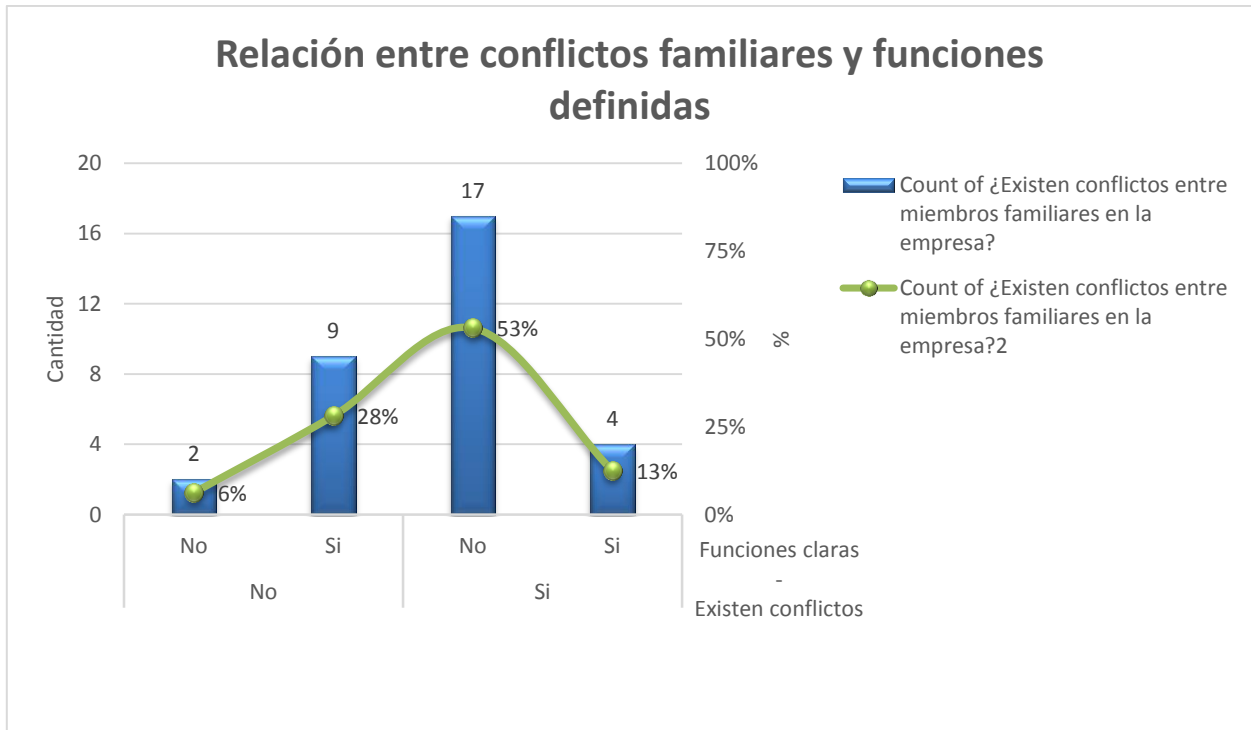
Por el contrario, 82% de las empresas que argumentaron no tener conflictos entre sus miembros familiares, afirman que tienen bien definidas las funciones.



**ILUSTRACIÓN 59. RELACIÓN ENTRE FUNCIONES CLARAS Y AUSENCIA DE CONFLICTOS.**

**ELABORACIÓN PROPIA.**

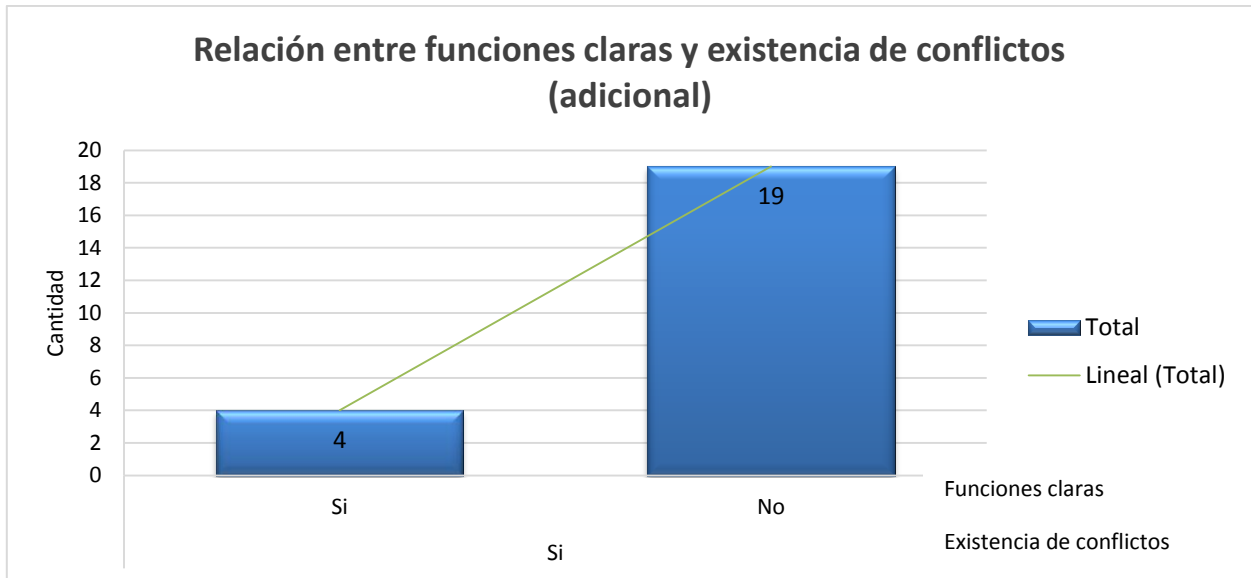
La combinación de ambos gráficos permite entender la relación sobre la existencia o no de conflictos, relacionada a funciones clara o levemente definidas.



**ILUSTRACIÓN 60. RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS FAMILIARES Y FUNCIONES DEFINIDAS.**

**ELABORACIÓN PROPIA.**

Teniendo en cuenta las respuestas adicionales de los entrevistados, se puede observar que la cantidad de casos de existencia de conflictos en Pymes familiares relacionado a funciones que no están claras, se vio aumentado de 17 a 19 casos.

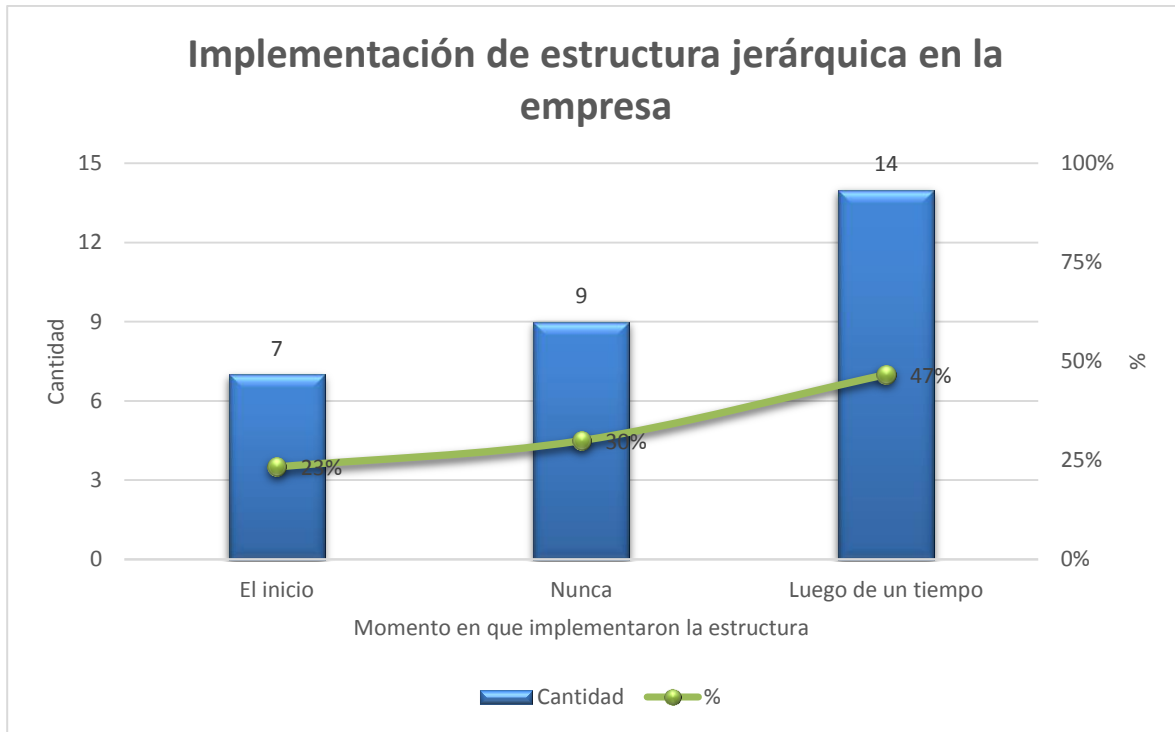


**ILUSTRACIÓN 61. RELACIÓN ENTRE FUNCIONES CLARAS Y EXISTENCIA DE CONFLICTOS**

**(ADICIONAL). ELABORACIÓN PROPIA.**

El análisis de la implementación de las estructuras en las empresas permitió separar a éstas en 3 grupos:

- Aquellas que iniciaron sus actividades y de inmediato confeccionaron una estructura jerárquica.
- Aquellas que iniciaron sus actividades y al día de hoy no cuentan con una estructura jerárquica.
- Aquellas que iniciaron sus actividades sin una estructura jerárquica, pero que luego, con el correr de los años, confeccionaron e implementaron una.



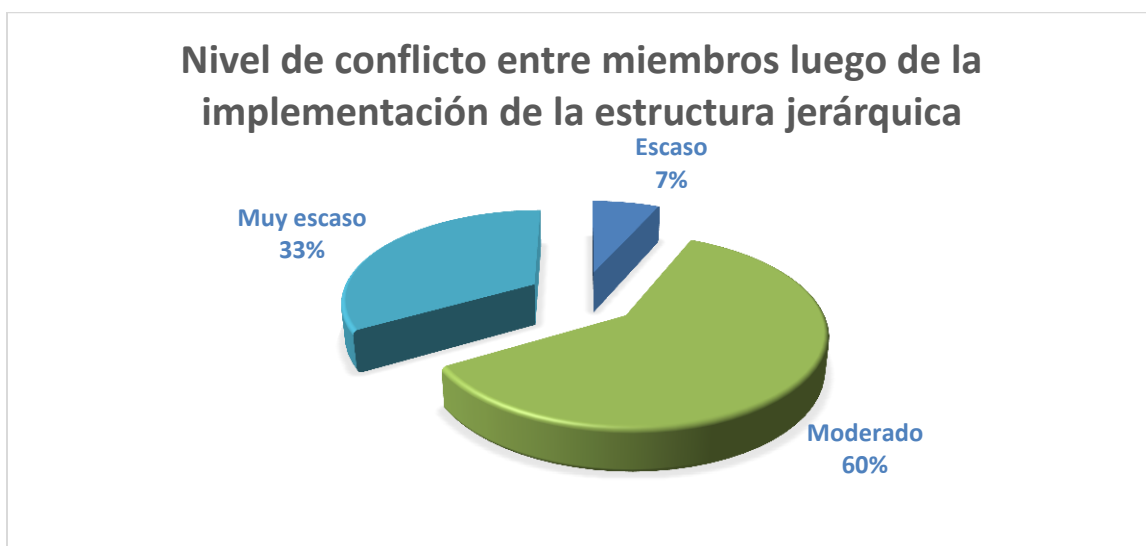
**ILUSTRACIÓN 62. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA EN LA EMPRESA.**

**ELABORACIÓN PROPIA.**

Esta agrupación, permitió medir el nivel de conflicto antes y después de la implementación de la estructura jerárquica y evaluar el impacto. Los resultados evidenciaron una disminución del nivel de conflicto luego de que se implementara la estructura jerárquica en las empresas.

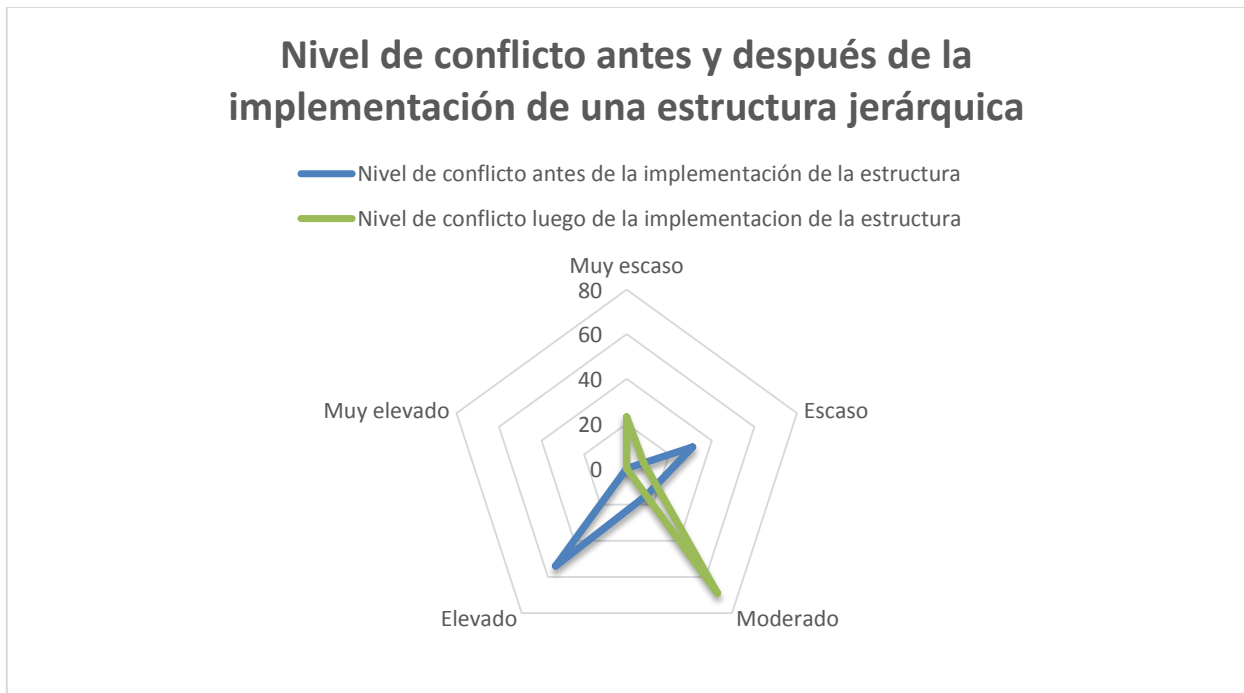


**ILUSTRACIÓN 63. NIVEL DE CONFLICTO ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA FORMAL. ELABORACIÓN PROPIA.**



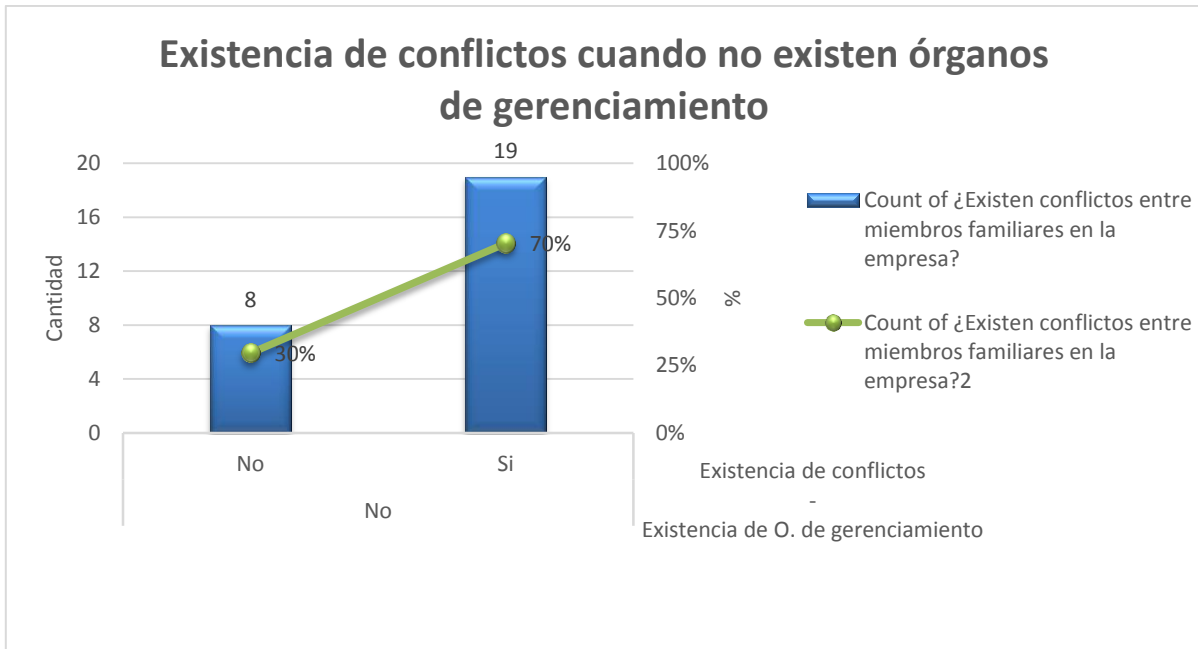
**ILUSTRACIÓN 64. NIVEL DE CONFLICTO ENTRE MIEMBROS LUEGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA. ELABORACIÓN PROPIA.**

El mapa que se muestra a continuación permite contrastar la evolución del conflicto, concatenando el momento previo y posterior a la implementación de la estructura jerárquica en las empresas.

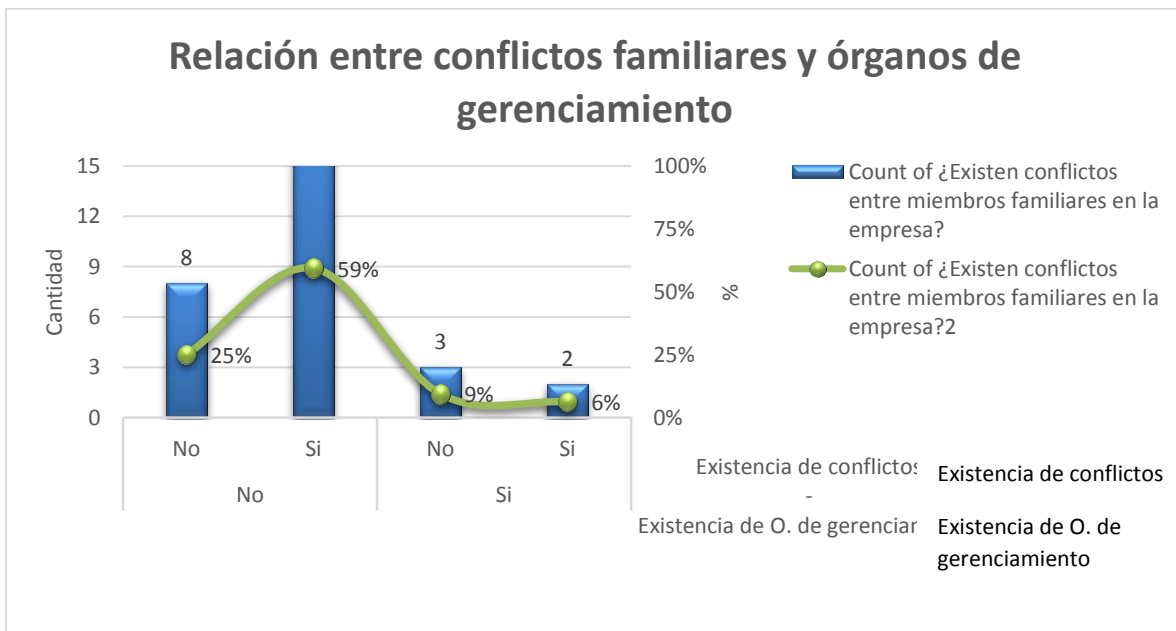


**ILUSTRACIÓN 65. NIVEL DE CONFLICTO ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA. ELABORACIÓN PROPIA.**

A la hora de evaluar el conflicto en relación a los órganos de gerenciamiento y toma de decisiones, se obtuvo como resultado que en las pocas empresas donde estos órganos existen y permiten poner límites formales, separar los procesos de toma de decisión y formalizarlos, el conflicto disminuye al 9%. Por otro lado, el conflicto observado en las empresas que no cuentan con órganos de gerenciamiento se eleva al 70%.

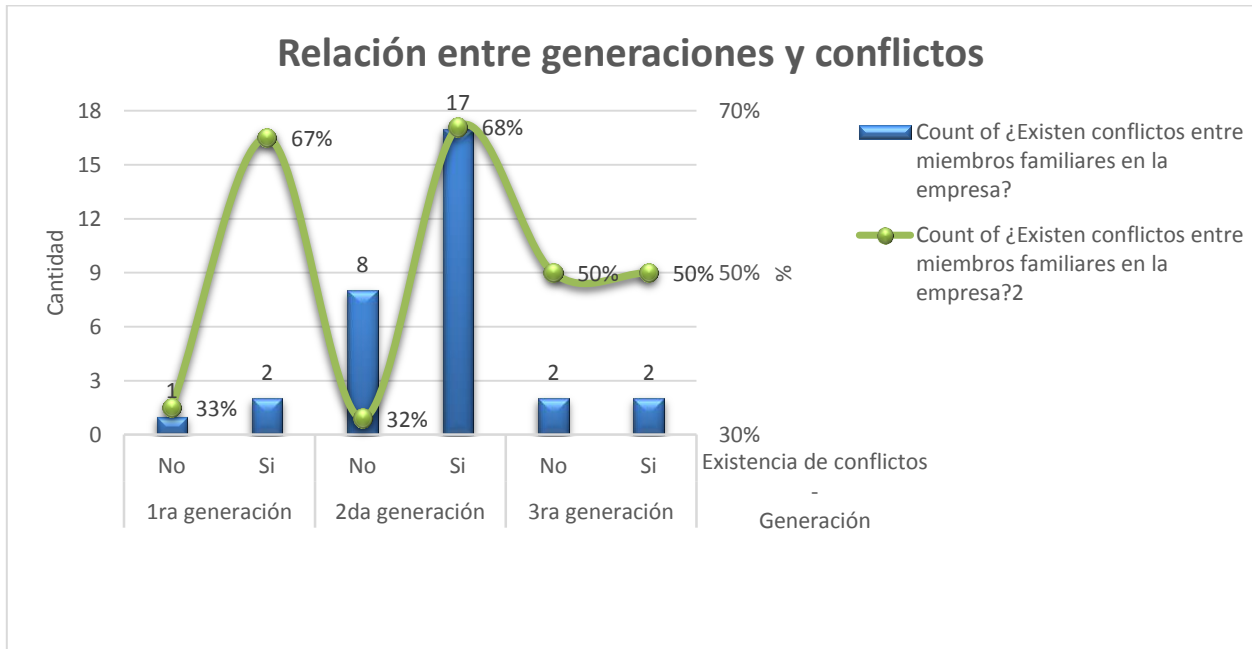


**ILUSTRACIÓN 66. EXISTENCIA DE CONFLICTOS CUANDO NO EXISTEN ÓRGANOS DE GERENCIAMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA.**



**ILUSTRACIÓN 67. RELACIÓN ENTRE CONFLICTOS FAMILIARES Y ÓRGANOS DE GERENCIAMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA.**

A continuación, se puede observar el análisis generacional en relación a los conflictos, aunque no se puede determinar que haya una relación directa entre ambos parámetros.

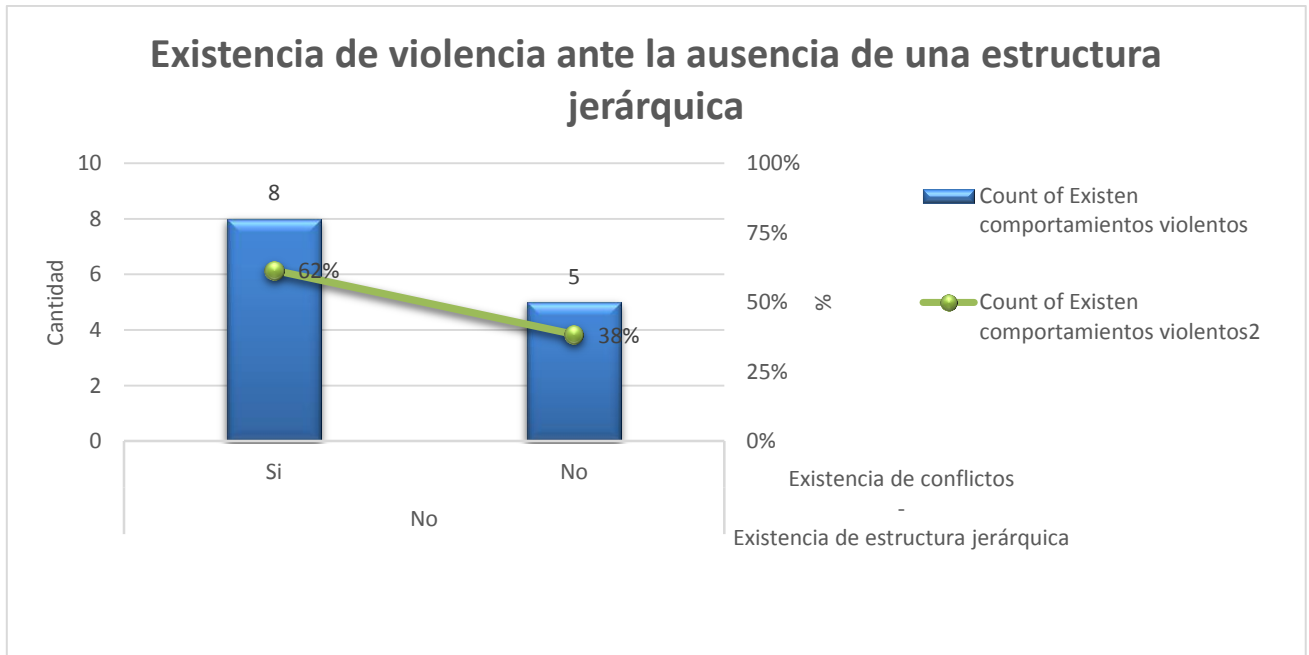


**ILUSTRACIÓN 68. RELACIÓN ENTRE GENERACIONES Y CONFLICTOS. ELABORACIÓN PROPIA.**

#### 8.4.2. Relación entre estructura organizacional y comportamientos violentos

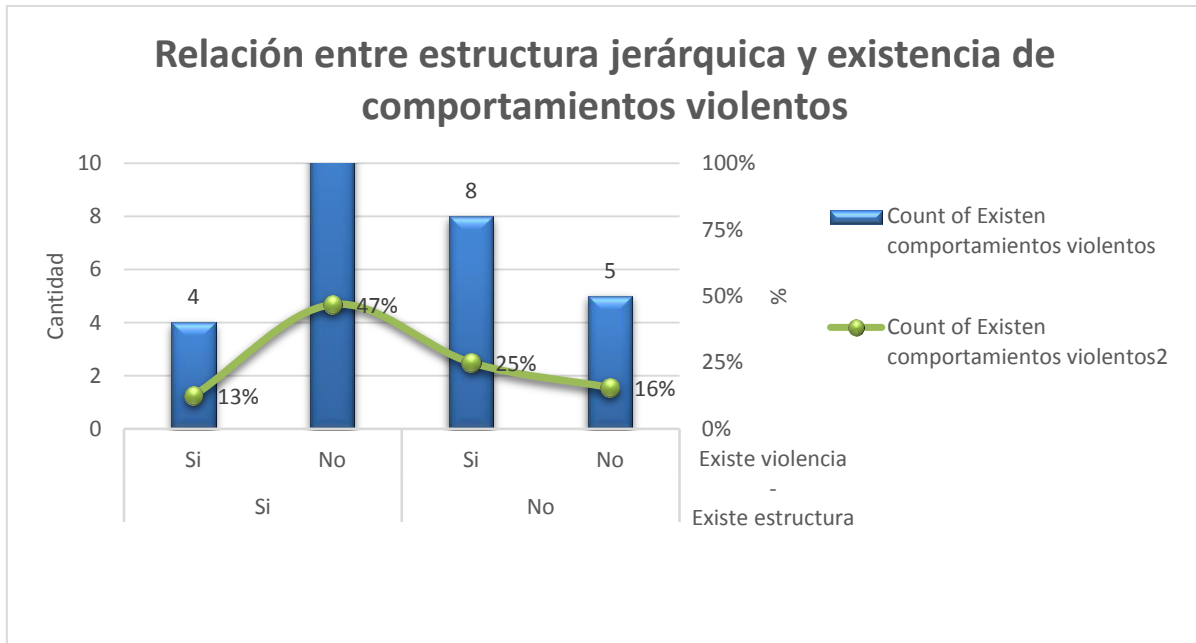
Este indicador dejó en evidencia que existe una mayor cantidad de conflictos entre miembros familiares en aquellas organizaciones que no cuentan con una estructura jerárquica formal. Por otro lado, en aquellas empresas que sí se evidencia una estructura jerárquica formal, el conflicto disminuye.

Debajo se puede observar como ante la ausencia de una estructura jerárquica formal, el 62% de las empresas confirmó tener comportamientos violentos dentro de sus empresas.



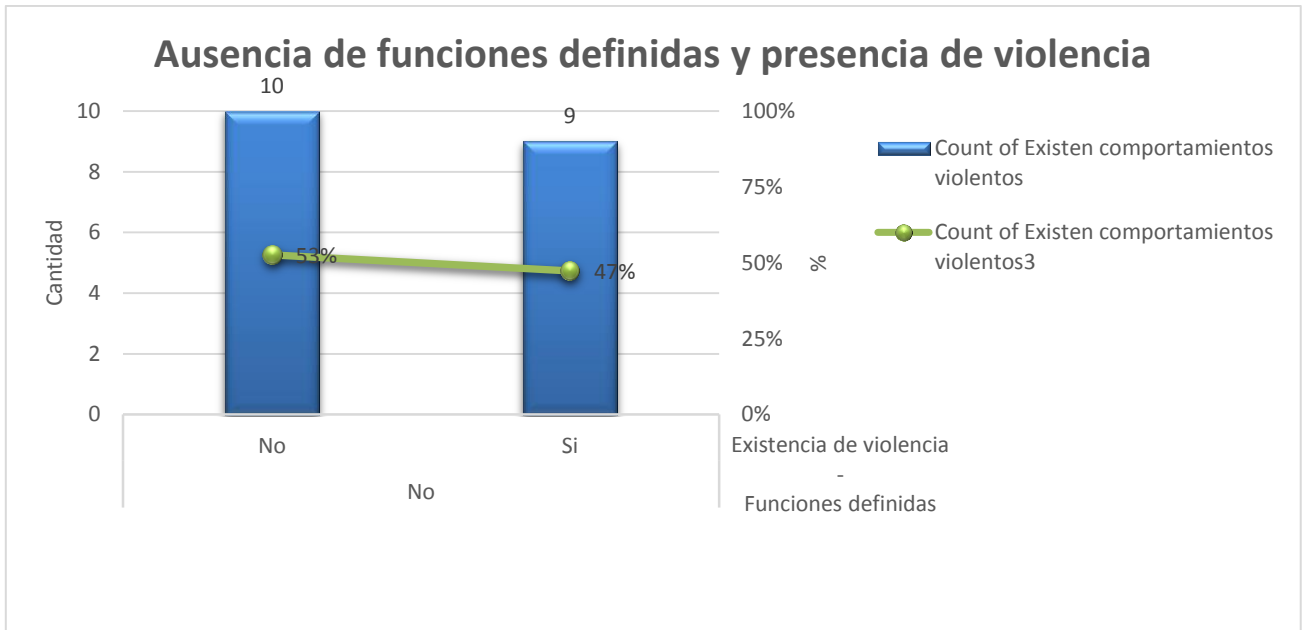
**ILUSTRACIÓN 69. EXISTENCIA DE VIOLENCIA ANTE LA AUSENCIA DE UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA. ELABORACIÓN PROPIA.**

Si al indicador mencionado arriba se le agrega la porción de las empresas que sí cuentan con una estructura jerárquica formal, se observa que los casos de empresas con violencia son menores y la confirmación de empresas sin violencia, mayores.



**ILUSTRACIÓN 70. RELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y EXISTENCIA DE COMPORTAMIENTOS VIOLENTOS. ELABORACIÓN PROPIA.**

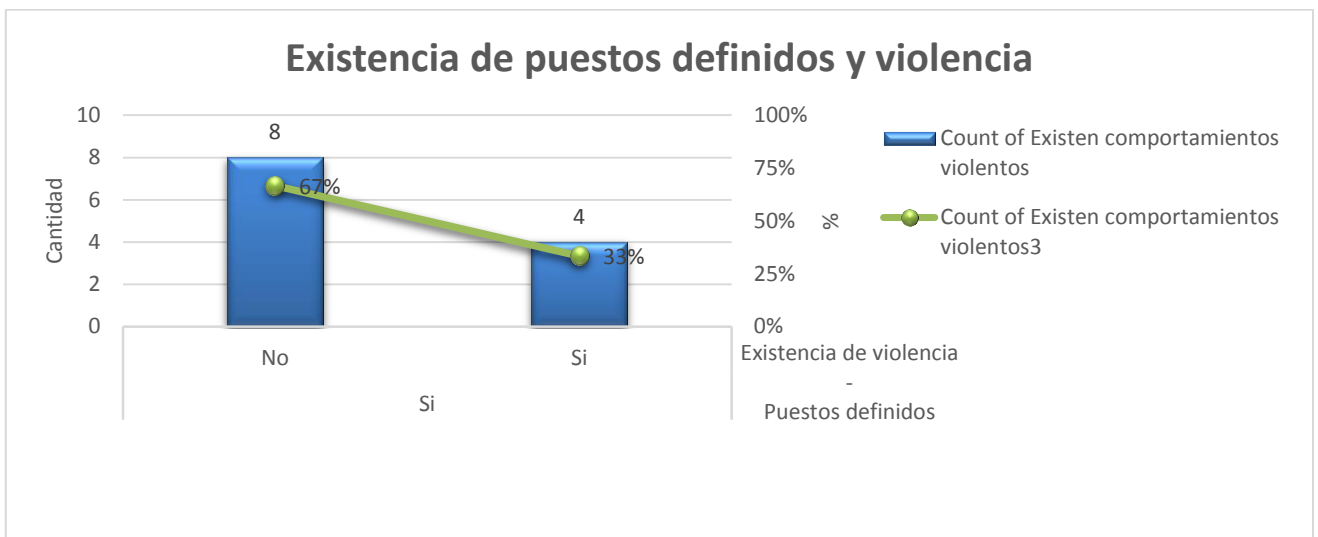
De manera equivalente, a la hora de evaluar las funciones y responsabilidades dentro de las empresas, se puede notar que la tendencia se repite. En aquellas empresas que no existen funciones delimitadas y no hay responsabilidades bien definidas, la existencia de violencia es mayor.



**ILUSTRACIÓN 71. AUSENCIA DE FUNCIONES DEFINIDAS Y PRESENCIA DE VIOLENCIA.**

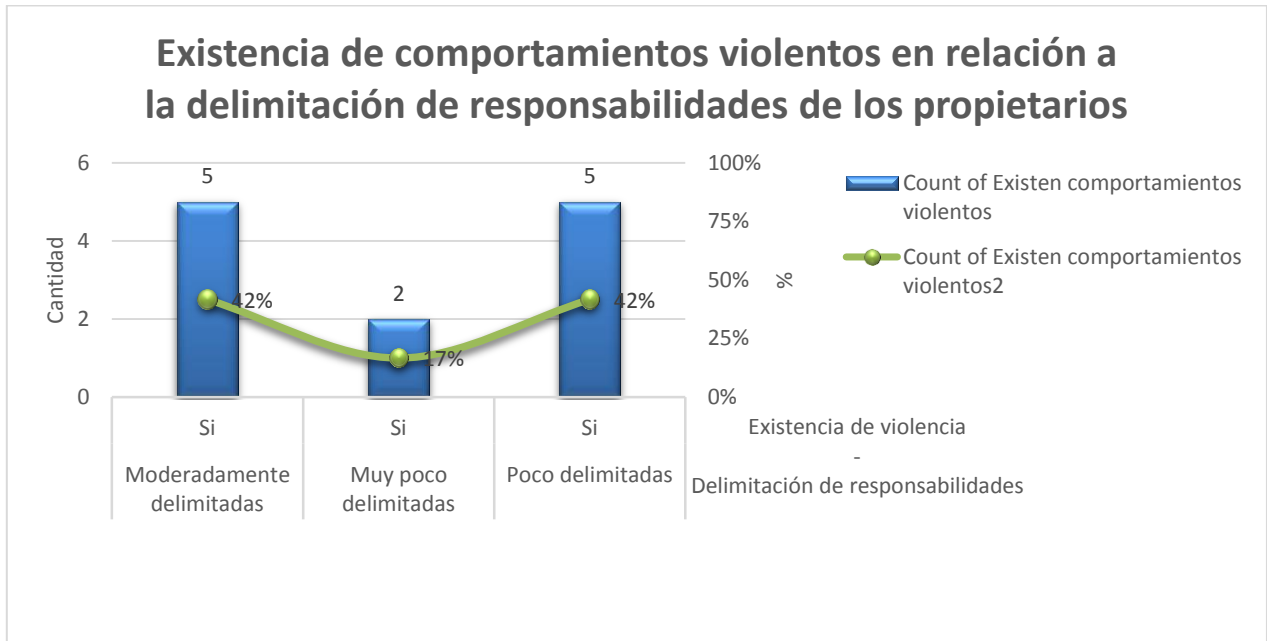
**ELABORACIÓN PROPIA.**

En cambio, cuando los puestos y las responsabilidades están bien definidas, se puede apreciar que la cantidad de comportamientos violentos entre los miembros es menor.



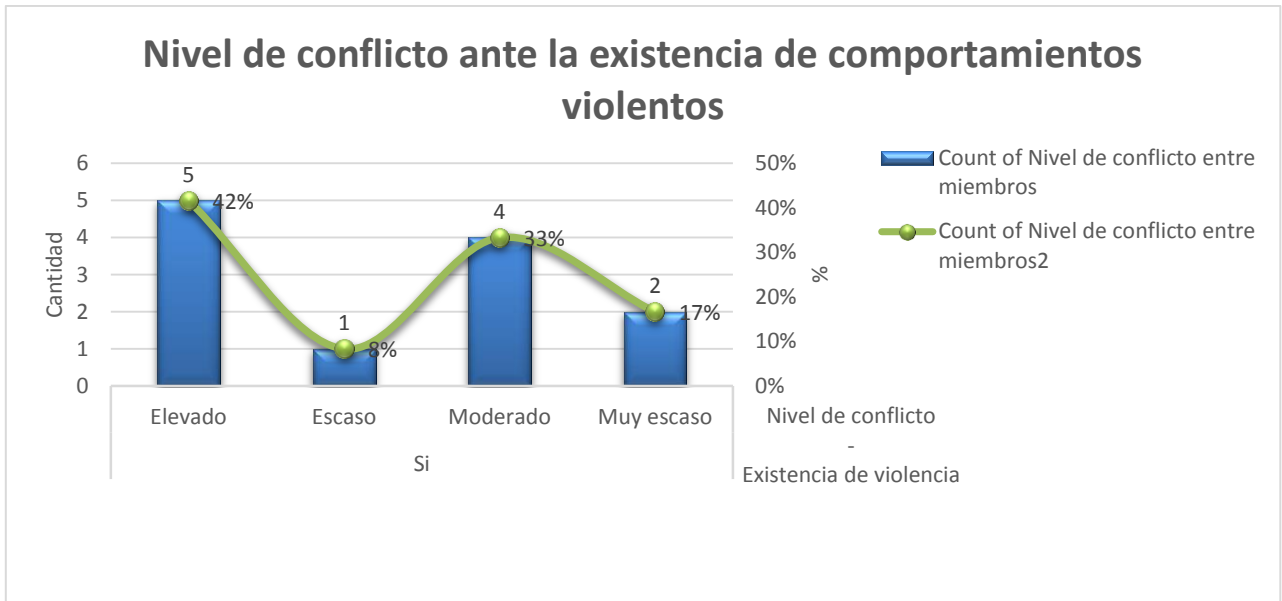
**ILUSTRACIÓN 72. EXISTENCIA DE PUESTOS DEFINIDOS Y VIOLENCIA. ELABORACIÓN PROPIA.**

En el caso de las responsabilidades, se encontraron situaciones de violencia únicamente con las categorías donde la delimitación es menos clara.



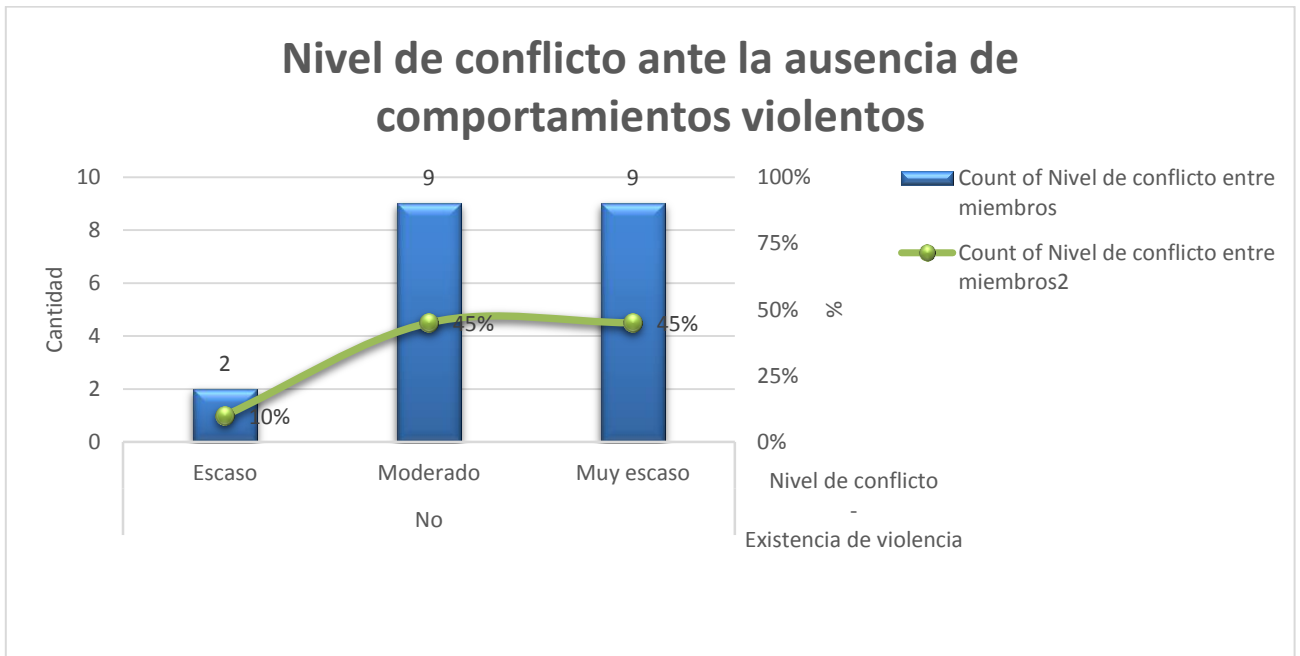
**ILUSTRACIÓN 73. EXISTENCIA DE COMPORTAMIENTOS VIOLENTOS EN RELACIÓN A LA DELIMITACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE LOS PROPIETARIOS. ELABORACIÓN PROPIA.**

Los indicadores mostrados a continuación confirman que el nivel de conflicto aumenta conforme aumenta la violencia y, por el contrario, el nivel de conflicto se reduce conforme los comportamientos violentos desaparecen.



**ILUSTRACIÓN 74. NIVEL DE CONFLICTO ANTE LA EXISTENCIA DE COMPORTAMIENTOS**

**VIOLENTOS. ELABORACIÓN PROPIA.**



**ILUSTRACIÓN 75. NIVEL DE CONFLICTO ANTE LA AUSENCIA DE COMPORTAMIENTOS**

**VIOLENTOS. ELABORACIÓN PROPIA.**

## 9. Minitab y sus Resultados

La utilización de Minitab permite el análisis estadístico y predictivo de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas. Su aplicación brindará una perspectiva sobre la relación en las respuestas obtenidas y las hipótesis planteadas.

### 9.1. Resultados Minitab

Los resultados de Minitab se obtienen al cargar las respuestas obtenidas de las encuestas y entrevistas en el Software. Dependiendo el tipo de análisis que se seleccione, se obtendrán los diferentes resultados deseados.

Las respuestas fueron convertidas para poder volcar la información en Minitab.

Respuesta Encuesta	Conversión Numérica	Significado
<b>Si</b>	1	Tiene
<b>No</b>	0	No tiene

**TABLA 6. CONVERSIÓN DE RESPUESTAS DE ENCUESTAS PARA EL USO EN MINITAB.**

**ELABORACIÓN PROPIA.**

N°	Empresa	Jerárquica	Funciones	Puestos	Conflictos	O. Gerenciamiento	Violencia
1	Orve S.R.L.	1	1	1	0	0	1
2	Agroganadera El Sombrero S.A.	1	1	1	0	1	0
3	Organización Clarke, Productores de Seguros	0	0	0	1	0	0
4	Bulonería Martínez	0	0	0	1	0	1
5	I.C.S.A.	0	0	0	1	0	1
6	Unión Austral S.R.L.	0	0	0	1	0	1
7	Escapes Nico S.R.L.	0	0	0	1	0	0
8	FM Transportes S.R.L.	1	1	0	0	0	0
9	Comercial Maderas S.R.L.	0	0	0	0	0	0
10	Incro S.R.L.	1	1	1	0	1	1
11	Geo Patagonia S.R.L.	1	1	1	0	0	0

12	Ruedas Patagonia S.R.L.	1	0	1	0	0	1
13	Telecomunicaciones Móviles S.R.L.	0	0	0	1	0	1
14	Vientos del Sur S.R.L.	1	1	1	0	0	0
15	Ingesur S.R.L.	0	0	0	1	0	0
16	Librería GM	0	0	0	1	0	1
17	Bardas Blancas S.A.	1	1	1	0	0	0
18	Transportes Hernandez	0	0	0	1	0	1
19	Vermaz S.R.L.	0	0	0	1	0	1
20	Akar Automotores	1	1	1	0	1	0
21	Viajes Schneider	0	0	0	1	0	0
22	Neomat S.A.	1	1	1	0	1	0
23	Reales S.R.L.	0	0	0	1	0	1
24	ETAP S.R.L.	1	1	1	0	0	0
25	Transporte de la Costa S.A.	1	1	1	0	0	0
26	Transportes Giobbi S.A.C.I.	1	1	1	0	0	0
27	Transportes Transaustral Bus LTDA.	1	1	1	0	0	0
28	Contactos Travel S.R.L.	1	1	1	0	0	0
29	Coop. De Transporte La Unión	1	1	1	0	0	0
30	Sicme S.A.	0	0	0	1	0	0
31	Trámite Express S.R.L.	1	1	1	0	0	1
32	Sagosa S.C.C.	1	1	1	0	1	0

TABLA 7. MATRIZ DE RESULTADOS (MR). ELABORACIÓN PROPIA.

## 9.2. Estadísticas descriptivas

Los estudios descriptivos permiten visualizar:

- $N \rightarrow$  El tamaño de la muestra tomada.
- Mean  $\rightarrow$  La media o promedio y muestra el centro de la información.
- StDev  $\rightarrow$  Desvío standard o cuán esparcidos están los datos de la muestra medido desde la media. A mayor desvío standard, habrá mayor esparcimiento de los datos de la muestra.
- Skewness  $\rightarrow$  Muestra cuando los datos son o no simétricos. A mayor simetría en los datos, más cercano a 0 será el valor.

- Kurtosis → Permite entender las características generales de la distribución de los datos. Mientras más se aproxime a 0, estará más cerca de ser una distribución normal de datos.
- Minimum y Maximum → Datos mínimos y máximos.
- Histogramas → Los Histogramas dividen a la muestra en intervalos y representan la frecuencia de valores de datos en cada intervalo con una barra. Junto con la Curva Normal, permiten evaluar si la distribución es simétrica o no. Los resultados obtenidos muestran que las Curvas tienden a ser Normales, por lo cual se puede confirmar que las distribuciones son simétricas.

### Descriptive Statistics

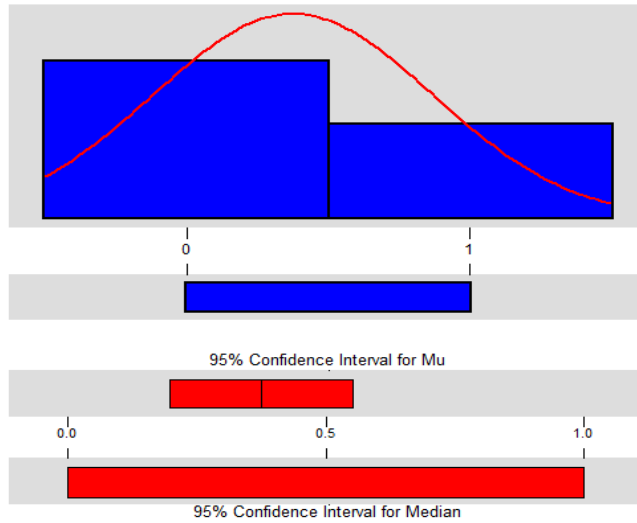
Variable	N	Mean	Median	TrMean	StDev	SE Mean
Jerárqui	32	0.5937	1.0000	0.6071	0.4990	0.0882
Funcione	32	0.4062	0.0000	0.3929	0.4990	0.0882
Puestos	32	0.3750	0.0000	0.3571	0.4919	0.0870
Conflict	32	0.6562	1.0000	0.6786	0.4826	0.0853
O. Geren	32	0.1563	0.0000	0.1071	0.3689	0.0652
Violenci	32	0.3750	0.0000	0.3571	0.4919	0.0870

Variable	Minimum	Maximum	Q1	Q3
Jerárqui	0.0000	1.0000	0.0000	1.0000
Funcione	0.0000	1.0000	0.0000	1.0000

**ILUSTRACIÓN 76. RESUMEN DE LOS ESTUDIOS DESCRIPTIVOS. ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINITAB.**

Descriptive Statistics

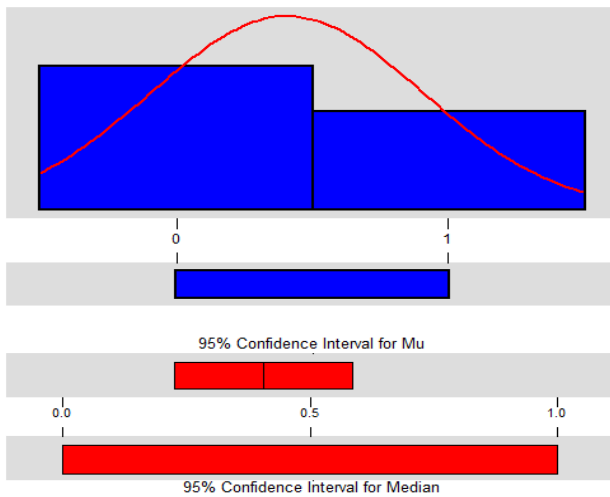


Variable: Puestos

Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared:	6.070
P-Value:	0.000
Mean	0.375000
StDev	0.491869
Variance	0.241935
Skewness	0.542149
Kurtosis	-1.82437
N	32
Minimum	0.00000
1st Quartile	0.00000
Median	0.00000
3rd Quartile	1.00000
Maximum	1.00000
95% Confidence Interval for Mu	
	0.19766      0.55234
95% Confidence Interval for Sigma	
	0.39433      0.65393
95% Confidence Interval for Median	
	0.00000      1.00000

**ILUSTRACIÓN 77. ESTUDIOS DESCRIPTIVOS. VARIABLE PUESTOS. ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINITAB.**

Descriptive Statistics

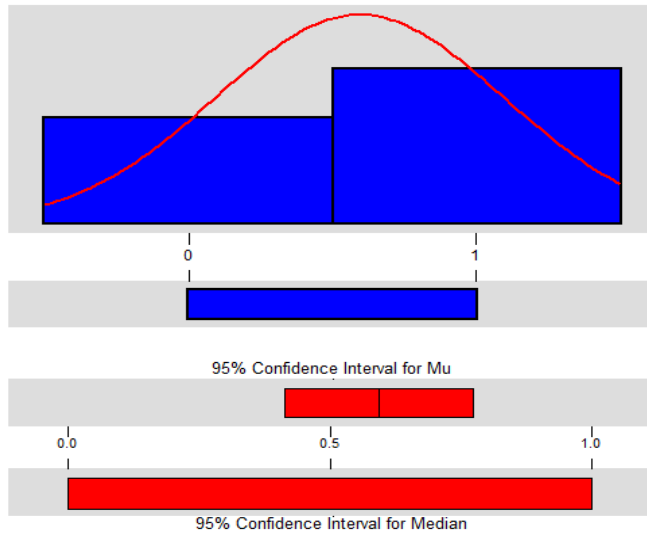


Variable: Funciones

Anderson-Darling Normality Test	
A-Squared:	5.858
P-Value:	0.000
Mean	0.406250
StDev	0.498991
Variance	0.248992
Skewness	0.400809
Kurtosis	-1.96655
N	32
Minimum	0.00000
1st Quartile	0.00000
Median	0.00000
3rd Quartile	1.00000
Maximum	1.00000
95% Confidence Interval for Mu	
	0.22634      0.58616
95% Confidence Interval for Sigma	
	0.40004      0.66340
95% Confidence Interval for Median	
	0.00000      1.00000

**ILUSTRACIÓN 78. ESTUDIOS DESCRIPTIVOS. VARIABLE FUNCIONES. ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINITAB.**

## Descriptive Statistics



## Variable: Jerárquica

## Anderson-Darling Normality Test

A-Squared: 5.858  
P-Value: 0.000

Mean: 0.593750  
StDev: 0.498991  
Variance: 0.248992  
Skewness: -4.0E-01  
Kurtosis: -1.96655  
N: 32

Minimum: 0.00000  
1st Quartile: 0.00000  
Median: 1.00000  
3rd Quartile: 1.00000  
Maximum: 1.00000

95% Confidence Interval for Mu  
0.41384 0.77366

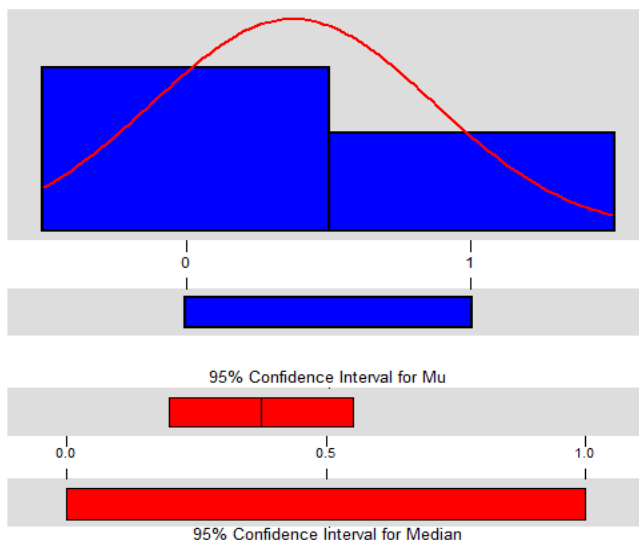
95% Confidence Interval for Sigma  
0.40004 0.66340

95% Confidence Interval for Median  
0.00000 1.00000

## ILUSTRACIÓN 79. ESTUDIOS DESCRIPTIVOS. VARIABLE ESTRUCTURA JERÁRQUICA.

ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINTAB.

## Descriptive Statistics



## Variable: Violencia

## Anderson-Darling Normality Test

A-Squared: 6.070  
P-Value: 0.000

Mean: 0.375000  
STDev: 0.491869  
Variance: 0.241935  
Skewness: 0.542149  
Kurtosis: -1.82437  
N: 32

Minimum: 0.00000  
1st Quartile: 0.00000  
Median: 0.00000  
3rd Quartile: 1.00000  
Maximum: 1.00000

95% Confidence Interval for Mu  
0.19766 0.55234

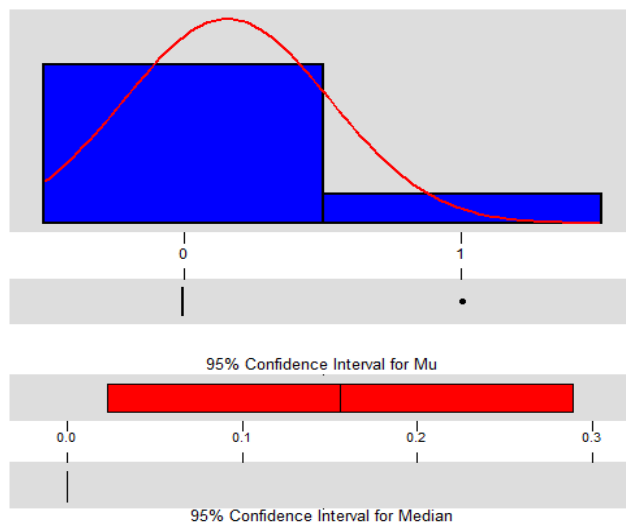
95% Confidence Interval for Sigma  
0.39433 0.65393

95% Confidence Interval for Median  
0.00000 1.00000

## ILUSTRACIÓN 80. ESTUDIOS DESCRIPTIVOS. VARIABLE VIOLENCIA. ELABORACIÓN PROPIA,

UTILIZANDO MINTAB.

## Descriptive Statistics



Variable: O. Gerenciam

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared:	9.250
P-Value:	0.000

Mean	0.156250
StDev	0.368902
Variance	0.136089
Skewness	1.98788
Kurtosis	2.07775
N	32

Minimum	0.00000
1st Quartile	0.00000
Median	0.00000
3rd Quartile	0.00000
Maximum	1.00000

95% Confidence Interval for Mu	0.02325	0.28925
--------------------------------	---------	---------

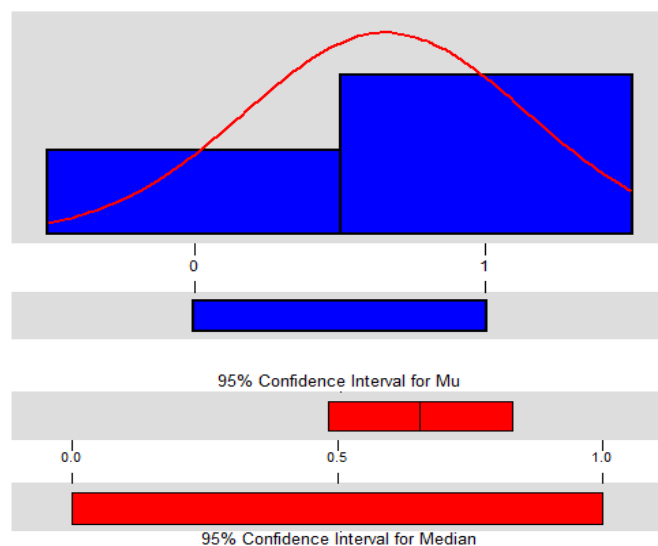
95% Confidence Interval for Sigma	0.29575	0.49045
-----------------------------------	---------	---------

95% Confidence Interval for Median	0.00000	0.00000
------------------------------------	---------	---------

## ILUSTRACIÓN 81. ESTUDIOS DESCRIPTIVOS. VARIABLE ÓRGANOS DE GERENCIAMIENTO.

ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINITAB.

## Descriptive Statistics



Variable: Conflictos

Anderson-Darling Normality Test

A-Squared:	6.344
P-Value:	0.000

Mean	0.656250
StDev	0.482559
Variance	0.232863
Skewness	-6.9E-01
Kurtosis	-1.62890
N	32

Minimum	0.00000
1st Quartile	0.00000
Median	1.00000
3rd Quartile	1.00000
Maximum	1.00000

95% Confidence Interval for Mu	0.48227	0.83023
--------------------------------	---------	---------

95% Confidence Interval for Sigma	0.38687	0.64155
-----------------------------------	---------	---------

95% Confidence Interval for Median	0.00000	1.00000
------------------------------------	---------	---------

## ILUSTRACIÓN 82. ESTUDIOS DESCRIPTIVOS. VARIABLE CONFLICTOS. ELABORACIÓN PROPIA,

UTILIZANDO MINITAB.

### 9.3. Test de Correlación de Pearson

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de Minitab en relación al Test de Correlación de Pearson para cada una de las variables asociadas al conflicto entre los miembros de las Pymes familiares.

#### Correlaciones: Jerarquica. Funciones. Puestos. O. Gciamient. Violencia. ...

Funciones	Jerarquica 0,939 0,000	Funciones	Puestos	O. Gciamiento.
Puestos	0,939 0,000	0,875 0,000		
O. Gciamiento.	0,380 0,032	0,404 0,022	0,404 0,022	
Violencia	-0,358 0,044	-0,437 0,012	-0,307 0,087	-0,156 0,395
Conflictos	-0,938 0,000	-0,881 0,000	-0,881 0,000	-0,356 0,046
Conflictos	Violencia 0,411 0,020			

Contenido de la celda: Correlación de Pearson

**Correlaciones: Jerarquica. Conflictos**

Correlación de Pearson de Jerarquica y Conflictos = -0,938  
 Valor P = 0,000

**Correlaciones: Funciones. Conflictos**

Correlación de Pearson de Funciones y Conflictos = -0,881  
 Valor P = 0,000

**Correlaciones: Puestos. Conflictos**

Correlación de Pearson de Puestos y Conflictos = -0,881  
 Valor P = 0,000

**Correlaciones: O. Gciamiento.. Conflictos**

Correlación de Pearson de O. Gciamiento. y Conflictos = -0,356  
 Valor P = 0,046

**Correlaciones: Violencia. Conflictos**

Correlación de Pearson de Violencia y Conflictos = 0,411  
 Valor P = 0,020

**ILUSTRACIÓN 83. RESULTADOS DE CORRELACIÓN DE PEARSON. ELABORACIÓN PROPIA,  
 UTILIZANDO MINITAB.**

Se puede concluir entonces que:

- La correlación entre Estructura Jerárquica y Conflictos es negativa (-0,938), por lo cual a medida que aumenta, existe o se implementa la Estructura Jerárquica, el Conflicto disminuye. También se confirma que el resultado es significativo, ya que el P-value es menor a 0,05 (0).
- La correlación entre Funciones y Conflictos es negativa (-0,881), por lo cual a medida que existe mayor claridad o se delimitan las Funciones, el Conflicto disminuye. También se confirma que el resultado es significativo, ya que el P-value es menor a 0,05 (0).

- La correlación entre Puestos y Conflictos es negativa (-0,881), por lo cual a medida que se delimitan o establecen los Puestos, el Conflicto disminuye. También se confirma que el resultado es significativo, ya que el P-value es menor a 0,05 (0).
- La correlación entre Órganos de Gerenciamiento y Conflictos es negativa (-,356), por lo cual si se implementan Órganos de Gerenciamiento, el Conflicto disminuye. Sin embargo, el resultado no es significativo, ya que el P-value es cercano a 0,05 (0,046). Esto indica que para validar la correlación se debería tomar una muestra más grande o indagar sobre la muestra tomada.
- La correlación entre Violencia y Conflictos es positiva (0,411), por lo cual a medida que aumenta la Violencia, se puede concluir que aumenta el conflicto. También se confirma que el resultado es significativo, ya que el P-value es menor a 0,05 (0,020).

En resumen, se puede concluir que a medida que aumenta cada uno de los indicadores de las variables independientes (Estructura Jerárquica, Puestos, Funciones y Órganos de Gerenciamiento), la variable dependiente disminuye (Conflicto), excepto por el indicador Violencia, en cuyo caso, a medida que aumenta, también se corresponde un aumento del Conflicto.

#### 9.4. Medición de la Covarianza

Aquí, lo interesante es la covarianza entre los indicadores de las variables independientes y el Conflicto. Como resultado, se puede observar que la covarianza es negativa para todas las variables, excepto por la Violencia. A medida que aumenta cada una de las variables, el Conflicto disminuye, a excepción del caso de la variable Violencia donde aumenta el

Conflicto conforme aumenta la Violencia. Estos resultados muestran cuanto aumenta o disminuye el conflicto, conforme aumentan o disminuyen las variables.

**Covarianzas: Jerarquica. Funciones. Puestos. O. Gciamient. Violencia. ...**

	Jerarquica	Funciones	Puestos	O. Gciamiento.
Jerarquica	0,254032			
Funciones	0,239919	0,257056		
Puestos	0,239919	0,224798	0,257056	
O. Gciamiento.	0,070565	0,075605	0,075605	0,136089
Violencia	-0,088710	-0,108871	-0,076613	-0,028226
Conflictos	-0,235887	-0,222782	-0,222782	-0,065524
	Violencia	Conflictos		
Violencia	0,241935			
Conflictos	0,100806	0,248992		

**ILUSTRACIÓN 84. RESULTADOS DE COVARIANZAS. ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO**

**MINITAB.**

## 9.5. Análisis de Regresión

A continuación se muestran los resultados individuales de cada una de las variables predictoras con la variable de respuesta Conflictos.

**Análisis de regresión: Conflictos vs. Jerarquica**

La ecuación de regresión es  
 $\text{Conflictos} = 0,929 - 0,929 \text{ Jerarquica}$

Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	0,92857	0,04702	19,75	0,000
Jerarquica	-0,92857	0,06269	-14,81	0,000

S = 0,175933    R-cuad. = 88,0%    R-cuad. (ajustado) = 87,6%

**Análisis de varianza**

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	1	6,7902	6,7902	219,37	0,000
Error residual	30	0,9286	0,0310		
Total	31	7,7187			

Observaciones poco comunes

Obs	Jerarquica	Conflictos	Ajuste	Ajuste SE	Residuo	Residuo estándar
9	0,00	0,0000	0,9286	0,0470	-0,9286	-5,48R

### ILUSTRACIÓN 85. RESULTADOS DE REGRESIÓN. VARIABLE ESTRUCTURA JERÁRQUICA.

ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINTAB.

#### Análisis de regresión: Conflictos vs. Funciones

La ecuación de regresión es  
 Conflictos = 0,867 - 0,867 Funciones

Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	0,86667	0,06206	13,96	0,000
Funciones	-0,86667	0,08515	-10,18	0,000

S = 0,240370 R-cuad. = 77,5% R-cuad. (ajustado) = 76,8%

Análisis de varianza

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	1	5,9854	5,9854	103,59	0,000
Error residual	30	1,7333	0,0578		
Total	31	7,7188			

Observaciones poco comunes

Obs	Funciones	Conflictos	Ajuste	Ajuste SE	Residuo	Residuo estándar
9	0,00	0,0000	0,8667	0,0621	-0,8667	-3,73R
12	0,00	0,0000	0,8667	0,0621	-0,8667	-3,73R

### ILUSTRACIÓN 86. RESULTADOS DE REGRESIÓN. VARIABLE FUNCIONES. ELABORACIÓN PROPIA,

UTILIZANDO MINTAB.

**Análisis de regresión: Conflictos vs. Puestos**

La ecuación de regresión es  
 Conflictos = 0,867 - 0,867 Puestos

Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	0,86667	0,06206	13,96	0,000
Puestos	-0,86667	0,08515	-10,18	0,000

S = 0,240370 R-cuad. = 77,5% R-cuad.(ajustado) = 76,8%

**Análisis de varianza**

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	1	5,9854	5,9854	103,59	0,000
Error residual	30	1,7333	0,0578		
Total	31	7,7188			

**Observaciones poco comunes**

Obs	Puestos	Conflictos	Ajuste	Ajuste SE	Residuo	Residuo estándar
8	0,00	0,0000	0,8667	0,0621	-0,8667	-3,73R
9	0,00	0,0000	0,8667	0,0621	-0,8667	-3,73R

**ILUSTRACIÓN 87. RESULTADOS DE REGRESIÓN. VARIABLE PUESTOS. ELABORACIÓN PROPIA,  
 UTILIZANDO MINITAB.**

**Análisis de regresión: Conflictos vs. O. Gciamiento.**

La ecuación de regresión es  
 Conflictos = 0,481 - 0,481 O. Gciamiento.

Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	0,48148	0,09122	5,28	0,000
O. Gciamiento.	-0,4815	0,2308	-2,09	0,046

S = 0,474016 R-cuad. = 12,7% R-cuad.(ajustado) = 9,8%

**Análisis de varianza**

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	1	0,9780	0,9780	4,35	0,046
Error residual	30	6,7407	0,2247		
Total	31	7,7188			

Observaciones poco comunes

Obs	O.	Conflictos	Ajuste	Ajuste SE	Residuo	Residuo estándar
2	1,00	0,0000	0,0000	0,2120	-0,0000	-0,00 X
10	1,00	0,0000	0,0000	0,2120	-0,0000	-0,00 X
20	1,00	0,0000	0,0000	0,2120	-0,0000	-0,00 X
22	1,00	0,0000	0,0000	0,2120	-0,0000	-0,00 X
32	1,00	0,0000	0,0000	0,2120	-0,0000	-0,00 X

X denota una observación cuyo valor X le concede gran influencia.

## ILUSTRACIÓN 88. RESULTADOS DE REGRESIÓN. VARIABLE ÓRGANOS DE GERENCIAMIENTO.

ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINITAB.

### Análisis de regresión: Conflictos vs. Violencia

La ecuación de regresión es  
 $\text{Conflictos} = 0,250 + 0,417 \text{ Violencia}$

Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	0,2500	0,1034	2,42	0,022
Violencia	0,4167	0,1689	2,47	0,020

S = 0,462481    R-cuad. = 16,9%    R-cuad. (ajustado) = 14,1%

Análisis de varianza

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	1	1,3021	1,3021	6,09	0,020
Error residual	30	6,4167	0,2139		
Total	31	7,7187			

## ILUSTRACIÓN 89. RESULTADOS DE REGRESIÓN. VARIABLE VIOLENCIA. ELABORACIÓN PROPIA,

UTILIZANDO MINITAB.

En base a lo observado, se puede concluir que:

- La regresión entre Estructura Jerárquica y Conflictos indica que los cambios en la variable predictora tienen una alta relación con los cambios en la variable de respuesta.

- La regresión entre Puestos y Conflictos indica que los cambios en la variable predictora tienen una alta relación con los cambios en la variable de respuesta.
- La regresión entre Órganos de Gerenciamiento y Conflictos indica que los cambios en la variable predictora tienen una baja o escasa relación con los cambios en la variable de respuesta.
- La regresión entre Violencia y Conflictos indica que los cambios en la variable predictora tienen relación con los cambios en la variable de respuesta.

En resumen, la regresión se cumple entre cada una de las variables predictoras individuales y el Conflicto, excepto por los Órganos de Gerenciamiento, cuyo análisis debería contemplarse utilizando una muestra mayor. Esto indica que tanto la Jerarquía, como las Funciones, los Puestos y la Violencia inciden y están relacionados estrechamente con el cambio en los Conflictos entre los miembros de las Pymes familiares.

A continuación se muestran los resultados del Análisis de Regresión combinando las variables predictoras y la variable de respuesta Conflicto, también llamado R cuadrado (ajustado).

**Análisis de regresión: Conflictos vs. Jerarquica. Funciones**

La ecuación de regresión es

$$\text{Conflictos} = 0,929 - 0,929 \text{ Jerarquica} - 0,000 \text{ Funciones}$$

Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	0,92857	0,04782	19,42	0,000
Jerarquica	-0,9286	0,1852	-5,01	0,000
Funciones	-0,0000	0,1841	-0,00	1,000

$$S = 0,178941 \quad R\text{-cuad.} = 88,0\% \quad R\text{-cuad. (ajustado)} = 87,1\%$$

Análisis de varianza

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	2	6,7902	3,3951	106,03	0,000
Error residual	29	0,9286	0,0320		
Total	31	7,7187			

**ILUSTRACIÓN 90. RESULTADOS DE REGRESIÓN. VARIABLE JERARQUÍA Y FUNCIONES.**

ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINTAB.

**Análisis de regresión: Conflictos vs. Jerarquica. Funciones. ...**

La ecuación de regresión es

$$\text{Conflictos} = 0,929 - 0,929 \text{ Jerarquica} - 0,000 \text{ Funciones} + 0,000 \text{ Puestos} + 0,000 \text{ O. Gciamiento.}$$

Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	0,92857	0,04956	18,73	0,000
Jerarquica	-0,9286	0,2727	-3,41	0,002
Funciones	-0,0000	0,1937	-0,00	1,000
Puestos	0,0000	0,1937	0,00	1,000
O. Gciamiento.	0,0000	0,1000	0,00	1,000

$$S = 0,185450 \quad R\text{-cuad.} = 88,0\% \quad R\text{-cuad. (ajustado)} = 86,2\%$$

Análisis de varianza

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	4	6,7902	1,6975	49,36	0,000
Error residual	27	0,9286	0,0344		
Total	31	7,7187			

**ILUSTRACIÓN 91. RESULTADOS DE REGRESIÓN. VARIABLE JERARQUÍA, FUNCIONES, PUESTOS**

**Y O. DE GERENCIAMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINTAB.**

### Análisis de regresión: Conflictos vs. Jerarquica. Funciones. ...

La ecuación de regresión es

$$\text{Conflictos} = 0,873 - 0,953 \text{ Jerarquica} + 0,080 \text{ Funciones} - 0,018 \text{ Puestos} \\ - 0,0018 \text{ O. Gciamiento.} + 0,0974 \text{ Violencia}$$

Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	0,87290	0,06532	13,36	0,000
Jerarquica	-0,9526	0,2701	-3,53	0,002
Funciones	0,0797	0,2011	0,40	0,695
Puestos	-0,0177	0,1919	-0,09	0,927
O. Gciamiento.	-0,00177	0,09884	-0,02	0,986
Violencia	0,09743	0,07566	1,29	0,209

S = 0,183229 R-cuad. = 88,7% R-cuad. (ajustado) = 86,5%

#### Análisis de varianza

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	5	6,8459	1,3692	40,78	0,000
Error residual	26	0,8729	0,0336		
Total	31	7,7187			

### ILUSTRACIÓN 92. RESULTADOS DE REGRESIÓN. VARIABLE JERARQUÍA, FUNCIONES, PUESTOS, O. DE GERENCIAMIENTO Y VIOLENCIA. ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINITAB.

Los resultados del R cuadrado (ajustado) permiten determinar que la variable O. de Gerenciamiento podría ser obviada del modelo, ya que no explica la relación entre el cambio de las variables predictoras y la variable de respuesta Conflicto. En dicho caso, el R cuadrado (ajustado) disminuye, mientras que al tener en cuenta las demás variables predictoras, el R cuadrado (ajustado) aumenta. Resumiendo, las variables predictoras Jerarquía, Funciones, Puestos y Violencia, explican de mejor manera y se relacionan más estrechamente con los cambios producidos en la variable de resultado Conflicto.

## 9.6. Validación de resultados incluyendo encuestas adicionales

Para poder tener una visión más detallada sobre las Pymes familiares y poder comparar varias respuestas sobre un mismo caso, evitando así sesgos en las respuestas, se decidió

agregar 13 casos adicionales sobre Pymes familiares que ya hubieran sido encuestadas, pero esta vez encuestando a otro miembro familiar que participe de la gestión de la empresa.

N°	Empresa	Jerárquica	Funciones	Puestos	Conflictos	O. Gerenciamiento	Violencia
33	Orve S.R.L.	1	1	1	0	0	0
34	Organización Clarke, Productores de Seguros	0	0	0	1	0	0
35	I.C.S.A.	0	0	0	1	0	1
36	Geo Patagonia S.R.L.	1	1	1	0	0	0
37	Ruedas Patagonia S.R.L.	1	1	1	0	0	0
38	Telecomunicaciones Móviles S.R.L.	0	0	0	1	0	1
39	Vientos del Sur S.R.L.	1	1	1	0	0	0
40	Ingesur S.R.L.	0	0	0	1	0	1
41	Librería GM	0	0	0	1	0	1
42	Reales S.R.L.	0	1	1	1	0	1
43	Sicme S.A.	1	1	1	1	0	0
44	Trámite Express S.R.L.	0	0	0	1	0	1
45	Sicme S.A.	0	0	0	1	0	0

**TABLA 8. MATRIZ DE RESULTADOS (MR) DE ENCUESTAS ADICIONALES. ELABORACIÓN**

**PROPIA.**

Rtas.	Suma de Jerárquica	Suma de Funciones	Suma de Puestos	Suma de Conflictos	Suma de O. Gerenciamiento	Suma de Violencia	Suma de Miembro Familiar
<b>N° Rtas. Diferentes</b>	2	4	3	1	0	3	0
<b>% Rtas. idénticas</b>	92%	84%	88%	96%	100%	88%	100%

**TABLA 9. RESULTADOS RESPUESTAS ENTRE MIEMBROS DE MISMAS EMPRESAS. ELABORACIÓN PROPIA.**

La tabla de comparación de respuestas de miembros de mismas empresas da como resultado que por lo general las respuestas no varían entre uno y otro miembro encuestado. Los resultados de similitud de respuestas oscilan entre 84% y 100%. Esto quiere decir que por lo general cuando un miembro de una Pyme familiar respondió de una manera al ser encuestado por alguna de las variables, otro miembro encuestado de la misma empresa respondió de manera similar la mayoría de las veces.



La correlación es negativa para la Jerarquía, las Funciones y Puestos vs. El Conflicto, lo cual significa que cada vez que aumenta uno de los primeros, disminuye el Conflicto y viceversa. Esto es corroborado por un P por debajo del 0,05.

Por otro lado los O. de Gerenciamiento versus el Conflicto arrojan un resultado positivo y un P mayor al 0,05, lo cual implica que el resultado no es representativo y para poder establecer una relación de mayor significancia se debería ampliar la muestra y realizar un nuevo Test.

Los mismos resultados se repiten en los Tests de Covarianza mostrados a continuación:

**Covarianzas: Jerarquica. Funciones. Puestos. O. Gciamient. Violencia. ...**

	Jerarquica	Funciones	Puestos	O. Gciamiento.
Jerarquica	0,255285			
Funciones	0,232030	0,255285		
Puestos	0,232030	0,232030	0,255285	
O. Gciamiento.	-0,018499	0,004757	0,004757	0,213002
Violencia	-0,052854	-0,076110	-0,052854	-0,059197
Conflictos	-0,230973	-0,207717	-0,207717	0,008985
	Violencia	Conflictos		
Violencia	0,202960			
Conflictos	0,065539	0,251057		

**ILUSTRACIÓN 94. RESULTADOS DE COVARIANZA INCLUYENDO ENCUESTAS ADICIONALES.**

**ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINITAB.**

**Análisis de regresión: Conflictos vs. Jerarquica. Funciones. ...**

La ecuación de regresión es

$$\text{Conflictos} = 0,865 - 1,00 \text{ Jerarquica} + 0,118 \text{ Funciones} + 0,014 \text{ Puestos} \\ - 0,0193 \text{ O. Gciamiento.} + 0,104 \text{ Violencia}$$

Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	0,86544	0,06523	13,27	0,000
Jerarquica	-1,0049	0,1815	-5,54	0,000
Funciones	0,1179	0,1844	0,64	0,526
Puestos	0,0143	0,1784	0,08	0,936
O. Gciamiento.	-0,01927	0,07594	-0,25	0,801
Violencia	0,10355	0,08134	1,27	0,211

S = 0,212232 R-cuad. = 84,1% R-cuad. (ajustado) = 82,1%

**Análisis de varianza**

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	5	9,0838	1,8168	40,33	0,000
Error residual	38	1,7116	0,0450		
Total	43	10,7955			

**ILUSTRACIÓN 95. RESULTADOS DE ANÁLISIS DE REGRESIÓN INCLUYENDO ENCUESTAS****ADICIONALES. ELABORACIÓN PROPIA, UTILIZANDO MINITAB.**

El análisis de Regresión por su lado, muestra un R Cuadrado del 84,1%, validando de esta manera que la variable de respuesta, en este caso el Conflicto, está estrechamente ajustada y relacionada con las variables estudiadas.

## 10. Conclusiones

### 10.1. Generalidades

Se ha realizado un análisis exhaustivo en base a los conflictos en Pymes familiares, planteando diferentes hipótesis y tomando como punto de referencia el ámbito geográfico local y tiempos actuales.

Se intenta confirmar la relación entre la existencia de conflictos en Pymes familiares y la ausencia de estructuras jerárquicas o, lo que es similar, la disminución de conflictos en Pymes familiares ante la evidencia de dicha estructura.

Las hipótesis fueron formuladas de la siguiente manera:

***H<sub>1</sub>**: La falta de una estructura jerárquica formal es un generador de conflictos entre miembros de Pymes Familiares en la actualidad en Comodoro Rivadavia.*

***H<sub>2</sub>**: El nivel de conflictividad entre miembros de Pymes Familiares disminuye ante la presencia de una estructura organizacional formal.*

***H<sub>3</sub>**: El conflicto entre miembros de una Pyme familiar relacionado a la falta de una estructura organizacional formal dificulta el crecimiento y dinámica de la organización.*

### 10.2. Análisis individual de las hipótesis

Al analizar la primera hipótesis, los resultados verifican la confirmación de la misma.

***H<sub>1</sub>**: La falta de una estructura jerárquica formal es un generador de conflictos entre miembros de Pymes Familiares en la actualidad en Comodoro Rivadavia.*

En relación a esta proposición, el 84% de los entrevistados confirmó que, desde su punto de vista, consideran que la ausencia de una estructura jerárquica formal es uno de los generadores de conflictos entre los miembros de la familia. Este mismo resultado se repite y es también confirmado al evaluar específicamente los resultados obtenidos en relación al conflicto y la estructura. Ante la ausencia de una estructura jerárquica, el 85% de los entrevistados confirmó la existencia de conflictos en la familia.

De la misma manera, al indagar sobre cada uno de los indicadores de las variables independientes y concatenarlas con el conflicto en las empresas, se obtuvieron resultados que validan la hipótesis inicial.

Los resultados muestran que, ante una débil o escasa delimitación de puestos de trabajo, deberes y responsabilidades de la familia, el 82% de las empresas evidencian conflictos entre los familiares. En contrapartida, el restante 18% de empresas que no tiene conflictos, confirma tener las responsabilidades mucho más claras y definidas. Si a este punto, se añade el nivel de conflicto observado por los encuestados, se obtiene que el 45% de las empresas con conflicto cuyas responsabilidades están escasamente delimitadas, los califica como de un nivel de conflicto moderado a elevado.

Al momento de evaluar la claridad en las funciones y jerarquías y la presencia de límites formales entre miembros de la Pyme familiar y contrastarlo con los conflictos, se observa que el 81% de las empresas que tienen conflicto, no cuentan con funciones claras. En contraposición, de las empresas que no evidencian conflictos entre miembros familiares, el 82% confirma tener funciones claras.

Estos resultados establecen básicamente que frente a una débil o escasa delimitación de puestos de trabajo y frente a una escasa definición de funciones y establecimiento de límites formales, los conflictos se ven presentes en las Pymes familiares (por encima del 80%) y éstos, además, son en su mayoría catalogados como de nivel moderado a elevado. Por otro lado a la hora de evaluar los niveles de conflicto de las Pymes familiares, se obtuvo como resultado que aquellas Pymes familiares que sí cuentan con funciones establecidas, límites formales y responsabilidades delimitadas, muestran un nivel de conflicto mucho menor o nulo.

Estas relaciones entre la estructura jerárquica, las funciones, las delimitaciones de los puestos de trabajo y los conflictos son a su vez corroborados por los tests relacionales realizados, como el test de Correlación de Pearson, la Covarianza y el Análisis de Regresión (simple y ajustado), los cuales dieron como resultado que existe una estrecha vinculación entre los cambios de las variables predictoras y la variable de respuesta (Conflicto).

Sin embargo, existe una excepción entre las variables estudiadas. Es el caso de los Órganos de Gerenciamiento. Si bien los resultados de las encuestas muestran que ante la ausencia de Órganos de Gerenciamiento, los conflictos son elevados y, viceversa, frente a la presencia de Órganos de Gerenciamiento los conflictos son moderados o más bajos, este resultado no pudo ser comprobado relacionamente, ya que tanto el test de Correlación de Pearson como el Análisis de Regresión (ajustado) dieron resultados poco representativos, lo cual indica que, para este caso, debería tomarse una muestra mayor para indicar la relación entre las variables predictoras y de respuesta.

En relación a los resultados de las encuestas realizadas para corroborar similitudes y diferencias entre respuestas de miembros de una misma Pyme familiar, se pudo notar que si bien las respuestas eran muy similares entre los miembros encuestados, se notó una tendencia sobre todo de parte de los fundadores a querer minimizar o encubrir los conflictos. Luego de explicarles los diferentes conceptos que serían evaluados en las entrevistas y ser entrevistados, las respuestas incluían frases como “Hay conflicto pero es mínimo” (Antonio Sánchez, gerente de SICMESA), “El conflicto casi no se nota” (Daniel Yagüe, Socio Gerente de I.C.S.A.), “Yo no diría que es conflicto” (Sergio Schiavonni, gerente de Geopatagonia SRL). Sin embargo, luego de avanzar en la entrevista, el entrevistado terminaba confirmando que el conflicto sí existía entre los miembros. Una situación similar ocurrió a la hora de consultar acerca de la existencia de la estructura jerárquica y la definición de puestos y funciones en las Pymes familiares. Esto lleva a pensar que, sobre todo los fundadores, creen que las Pymes familiares que administran y gerencian, tienen bajo nivel de conflicto y cuentan con una estructura formal clara y definida, cuando, al ser explicados cada uno de los conceptos y como están compuestos de manera genérica, realmente no es así, sino todo lo contrario.

Los resultados recabados entonces dejan concluir que la falta de una estructura jerárquica formal, ya sea por la inexistencia de la misma o por la débil definición y delimitación de funciones y responsabilidades, es un generador de conflictos entre miembros de Pymes familiares en la actualidad en Comodoro Rivadavia.

La segunda hipótesis trae aparejada una complicación adicional: la medición del nivel de conflicto.

*H2: El nivel de conflictividad entre miembros de Pymes Familiares disminuye ante la presencia de una estructura organizacional formal.*

La medición se obtuvo corroborando el nivel de conflicto en las empresas familiares cuando éstas no contaban con una estructura jerárquica (esto sucede en la mayoría de los casos en el inicio de actividades de cada empresa), para posteriormente compararlo con el nivel de conflicto observado luego de la implementación de la estructura jerárquica. Este análisis permitió dilucidar que evidentemente el conflicto se vio reducido luego de la implementación de la estructura jerárquica. De un total de 15 empresas que pasaron por este proceso de implementación (iniciaron sus actividades sin estructura jerárquica y con el pasar de los años, la implementaron), el 100% de los casos afirmó que el conflicto entre los miembros familiares se redujo. Este punto se vio también validado con los resultados de las encuestas y entrevistas que denotan como el nivel de conflicto disminuyó luego de la implementación de la estructura jerárquica. En este sentido, las empresas que evaluaban como elevado (53%) al conflicto antes de la implementación de la estructura, luego lo evaluaron como moderado (60%) y las empresa que evaluaron el conflicto como moderado o escaso antes de la implementación (13% y 33%), luego lo evaluaron como muy escaso (33%), evidenciando de esta manera la reducción en el nivel de conflicto una vez que la estructura jerárquica se vio implementada. Las 17 empresas restantes no pudieron ser medidas de la misma manera ya que, o no cuentan con estructura jerárquica formal (10 de ellas) o la implementaron desde el inicio de sus actividades (7 de ellas).

Estos resultados son validados a su vez con los resultados de los tests relacionales, en donde se obtiene que existe una estrecha relación entre las variables de Estructura

Jerárquica y la variable de respuesta Conflicto, tanto en el test de Correlación de Pearson, como en la Covarianza y en el Análisis de Regresión.

Los resultados demuestran entonces también la validación de la segunda hipótesis, al confirmar que el nivel de conflicto entre miembros de Pymes Familiares disminuye ante la presencia o implementación de una estructura organizacional formal.

La tercera hipótesis permite entender la repercusión de los conflictos previamente mencionados en las Pymes familiares.

*H<sub>3</sub>: El conflicto entre miembros de una Pyme familiar relacionado a la falta de una estructura organizacional formal dificulta el crecimiento y dinámica de la organización.*

Los resultados obtenidos de las encuestas permiten concluir que dichos conflictos afectan negativamente la actividad de las Pymes familiares, su dinámica y crecimiento, así como también repercuten negativamente en las relaciones laborales y familiares entre los miembros.

La totalidad de los encuestados que argumentaron tener conflictos en sus empresas relacionados a la falta de una clara estructura organizacional, también confirmaron que dichos conflictos iban en detrimento de la comunicación, la motivación, la ejecución de tareas y el consenso en la toma de decisiones entre miembros de la misma Pyme familiar, condicionando de esta manera la dinámica empresarial. Estos conflictos no solo afectan la relaciona laboral, sino que también se trasladan al ámbito familiar.

De esta manera, se puede resumir que los conflictos relacionados a la falta de una estructura organizacional repercuten y dificultan el crecimiento y dinámica de las Pymes familiares, convalidando así, la tercera hipótesis.

### 10.3. Conclusiones y Recomendaciones

De los resultados obtenidos, se pueden obtener las siguientes recomendaciones para la gestión de Pymes familiares:

- Sobre las estructuras organizacionales en general: Las estructuras jerárquicas organizacionales podrían permitir que la dinámica y crecimiento de las Pymes familiares mejoren. Implementarlas en cada Pyme familiar no debe ser necesariamente complicado. Es recomendable que cada Pyme familiar cuente con una, ajustándose al nivel de complejidad y tamaño de la organización.
- Sobre la complejidad organizacional: El grado de desarrollo de la estructura de la empresa familiar deberá acompañar el nivel de complejidad que tenga la familia y la Pyme familiar. Mientras mayor sea la brecha entre ambos conceptos, mayor podría ser la dificultad que deberá afrontar la empresa familiar para gerenciar la Pyme familiar y mayor el potencial de surgimiento de conflictos entre miembros. Las Pymes familiares no siempre deben tener un alto grado de desarrollo estructural, ni deben contar con sofisticadas estructuras, si no que éstas se deberían ir perfeccionando y desarrollando conforme la organización se vuelve más compleja. La idea podría ser encontrar el equilibrio entre estructura y complejidad e ir armonizando las brechas para disipar los riesgos.
- De los componentes de la estructura organizacional: Para las Pymes familiares que carecen de un orden en el management, la utilización o implementación de componentes de la estructura organizacional puede aportar un cambio y salto cualitativo tanto para la empresa como para la familia, posibilitando una mejora en la dinámica y crecimiento en la organización. No necesariamente se deben aplicar la

totalidad de componentes relacionados a estructuras organizacionales analizados en este trabajo, sino que puede ser suficiente aplicando aquellos que más se ajusten a la realidad de la Pyme familiar.

- Sobre la implementación de la estructura organizacional: Puede considerarse una implementación gradual y progresiva de la estructura organizacional para poder dar tiempo a los miembros a que se acostumbren justamente al organigrama, a la existencia de roles, responsabilidades, funciones y tareas, así como también a formas y modos de comunicación, entre otras. De esta forma la asimilación podría ser más sencilla.
- Sobre la formalización de la estructura organizacional: Si bien muchos creen tener estructuras bien definidas y claras, a la hora de indagar sobre el tema se puede observar que la claridad es baja. Por ello, es necesario dejar por escrito y formalizar las responsabilidades que corresponden a cada uno, delimitar los puestos de trabajo y definir las jerarquías, entre otras. Esto evitará mal entendidos y desacuerdos.
- Sobre los conflictos relacionados a la estructura organizacional: La incorporación de una estructura organizacional dentro de la Pyme familiar puede, además, permitir disminuir la cantidad y nivel de conflictos entre los miembros de la familia, relacionados justamente a la ausencia de ésta. Se recomienda identificar los problemas en primera instancia y evaluar sus causas. Si los mismos están relacionados con alguno de los aspectos estudiados en este trabajo, es recomendable la incorporación de la estructura jerárquica para poder gestionar dichos conflictos entre los miembros de la familia.

- Sobre el momento de incorporación de la estructura organizacional: La utilización de una estructura jerárquica desde el inicio de las actividades de una Pyme familiar puede potenciar su crecimiento desde el comienzo, aunque esto no es una limitante. La incorporación de la misma con el correr de su actividad también resultará beneficiosa. Sin importar el tamaño o fase del ciclo de vida en la que se encuentre la Pyme familiar, la estructura jerárquica puede ser favorable para el crecimiento de la Pyme familiar y para la gestión y disminución de conflictos organizacionales entre los miembros familiares.

En un análisis más profundo, relacionado a los resultados obtenidos de esta investigación se podría indagar cómo la reducción de los conflictos entre miembros de Pymes familiares juega un rol en la motivación de las personas, cómo influye en sus formas de trabajo, eficiencia, dedicación y estimulación a la hora de afrontar sus responsabilidades diarias y cómo esto repercute en el crecimiento y dinámica de la empresa. Esto permitiría relacionar si la motivación de las personas juega un rol fundamental o no en la supervivencia de las Pymes familiares y en la sucesión de generaciones y si los conflictos familiares juegan un rol fundamental o no en la motivación de las personas.

En cuanto a las generaciones, sería interesante también poder indagar sobre cómo están relacionados los conflictos, las motivaciones y éstas. ¿Son las primeras generaciones menos conflictivas que las siguientes? ¿Existen motivaciones en las primeras generaciones que impiden el surgimiento de conflictos? ¿Son las motivaciones de los miembros familiares de las siguientes generaciones menores a los de las primeras generaciones? ¿Existe una relación entre menor motivación y mayor conflicto entre miembros de Pymes familiares y las diferentes generaciones? ¿Existen más conflictos entre miembros de diferentes

generaciones o entre miembros de mismas generaciones que participan en la gestión de la Pyme familiar?

Adicionalmente, en una agenda más amplia cuya área no está contemplada para este trabajo, sería relevante poder contraponer los resultados obtenidos con campos de la psicología para poder entender cómo actúa la mente a la hora del surgimiento de los conflictos por la ausencia de las estructuras jerárquicas en las Pymes familiares. Asimismo ayudaría a entender las motivaciones que juegan en contra y a favor de la generación de estos conflictos y como estos se concatenan para injerir en la dinámica y crecimiento de las organizaciones.

Si bien la investigación del trabajo se concentra en Pymes familiares, sería interesante poder extender la investigación al campo de las empresas en general, como así también a otro tipo de organizaciones como ser las no gubernamentales, organizaciones deportivas, asociaciones, entre otras, para poder establecer diferencias y similitudes en la dinámica de estas organizaciones, entender de qué manera influye la estructura jerárquica en ellas y poder evaluar si éstas pueden aportar a disminuir la existencia de conflictos o mejorar su dinámica y crecimiento.

## 11. Bibliografía

Alzate Sáez de Heredia, R. (1998). Análisis y resolución de conflictos: una perspectiva psicológica. Bilbao.

Aronoff, C. y Ward, J. L. (1996). Why So Few Business Owners Get and Accept Good Advice, Small Business Forum.

Barnes, L. y Hershon, S. (1976). Transferring power in the family business. Harvard Business Review. Boston.

Beckhard, R., y Dyer, W. G., Jr. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. Organizational Dynamics.

Bennis, W. (1969). Estructuras tradicionales, transformación y cambio. Troquel. Buenos Aires.

Budiño, M. (1971). Sociedad Enferma. Buenos Aires. Hernández Editor.

Bunge, M. (1969). La investigación científica, Madrid, Ariel.

Chau, T.T. (1991). Approaches to succession in East Asian business organizations. Family Business Review.

Danco, L. (1975). Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success, The Center for Family Business. Cleveland.

Danco, L. (1983). Inside the Family Business, The Center for Family Business. Cleveland.

Davis, P. and Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business: an integrated systems perspective. Human Relations.

De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. Thousand Oaks, US. Sage Publications, Inc.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven. Yale University Press.

Dodero, S. (2002). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. El Ateneo. Buenos Aires.

Drucker, P. (1981). *Managing in turbulent times*. Harper Collins. Nueva York.

Drucker, P. (1991). *The coming of the new management. Participative Management*. Harvard Business Review.

Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. Jossey-Bass. San Francisco.

Fassio A., Pascual L., Suárez F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.

Gallo, M. A. (1989). *La empresa familiar*, Barcelona, Estudios y Ediciones IESE.

Gallo, M. A. (2004). *The Family Business and its Social Responsibilities*, Estudios y Ediciones IESE.

Gersick, K., Davis, A., McCollom Hampton, M. y Lansberg I. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. McGraw Hill. México.

Gersick, K., Davis, A., Feliu N., (2013). *Governing the Family Enterprise: Practices, Performance and Research*. The Sage Handbook of Family Business.

Gimeno, A., Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2010). Family Business Models: Practical solutions for the family business. Palgrave Macmillan.

Greenhalg, L. (1986). Managing conflict. Sloan Management Review.

Greiner, L. (1990). Evolution and revolution as organizations grow, Management of change. Harvard Business Review.

Hollander B. S., y Elman N. S. (1988). Family-owned Business: An emerging field of enquiry.

Jaques, E. (2000). La organización requerida. Granica.

Kepner, E. (1991). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective.

Lansberg I. (1983), Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. Elsevier.

Longenecker, J., Palick, L., Petty, J., Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas.

March J.G. y Simon H. A. (1977). Teoría de la organización. Barcelona.

Mayoral, L. (2001). Metodología del trabajo de tesis, Tandil, CEAE.

Mejías A. (2018). Consecuencias de una mala estructura organizativa.

Mintzberg H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall.

Neubauer F. and Lank A. G. (1998). The Family Business, Palgrave Macmillan.

Pithod A., Dodero S. (1997). La empresa familiar y sus ventajas Competitivas, Buenos Aires, El Ateneo.

- Press E. (2011). *Empresas de familia. Del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires. Granica.
- Pondy, L.R. (1967). *Organizational conflict: Concepts and models*. *Administrative Science Quarterly*.
- Randel S, Kets de Vries M. y Florent-Treacy E. (2007). *Family Business*. *International Encyclopedia of Organizational Studies*.
- Rapoport M. (2000). *Historia económica, política y social de Argentina*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Schlemenson, A. (1989). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Paidós. Buenos Aires.
- Senge P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York.
- Soiza Reilly J. J. (2008). *Crónicas del centenario*. Biblioteca Nacional. Buenos Aires.
- Tagiuri R. and Davis J. A. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family! Business Review*.
- Van der Hayden L., Blondel C. and Carlock R. (2005). *Fair process: striving for justice in family business*, *Family Business Review*. San Francisco.
- Ward J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ward J. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar: planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duradero*. El Ateneo. Buenos Aires.

[www.minitab.com](http://www.minitab.com)

## 12. Anexo.

### 12.1. Encuesta modelo

A los encuestados se les proveyó una definición operativa de estructura jerárquica y conflicto previo a la realización de la encuesta.

#### A. La Empresa

1. Nombre y apellido.
2. Edad.
3. Nombre de la empresa familiar.
4. Cargo.
5. Antigüedad.
6. Actividad de la empresa.
7. Cantidad de empleados.
8. Cantidad de miembros familiares que trabajan en la empresa. Detalle.
9. Tipo de empresa Familiar. Marque la correcta:
  - o Dueño propietario.
  - o Sociedad de hermanos.
  - o Consorcio de Primos.
  - o Otras formas (especificar).
10. ¿Cómo fue fundada la empresa?
11. ¿Qué miembros familiares participaron en dicho momento?

12. ¿Existe en la empresa una política para la incorporación de miembros familiares como empleados?

B. La estructura

13. ¿Cómo está conformada la empresa en cuanto a empleados y estructura?

14. ¿La empresa donde trabaja cuenta con una estructura jerárquica formal? Detalle.

15. ¿Desde cuándo existe dicha estructura jerárquica formal?

16. ¿Cómo fue confeccionada la estructura jerárquica?

17. ¿Los puestos de trabajo están delimitados? Explique cómo.

18. ¿Las responsabilidades se encuentran delimitadas? Detalle cómo.

19. ¿Existe claridad en las funciones?

20. ¿Existe claridad en las posiciones jerárquicas?

21. ¿Existen límites formales entre los miembros familiares de la empresa? De ser así, detalle.

22. ¿La empresa cuenta con órganos de gerenciamiento (Comité Ejecutivo, Council de Familia, Directorio, etc.)? Detalle.

23. Del 1 al 5 clasifique cuan delimitadas están sus responsabilidades y funciones, siendo 1 muy poco delimitadas y 5 muy delimitadas.

24. Del 1 al 5 clasifique cuan delimitadas están las responsabilidades y funciones de los empleados, siendo 1 muy poco delimitadas y 5 muy delimitadas.

C. Los Conflictos

25. ¿Existen conflictos entre miembros familiares en la empresa en la actualidad?

26. ¿Existían conflictos antes de la formalización de una estructura jerárquica formal?

27. La implementación de la estructura jerárquica, ¿generó que los conflictos disminuyan, aumenten o permanezcan iguales?

28. ¿Tiene conocimiento de comportamientos violentos, insultos o difamaciones (mobbing) entre miembros familiares de la empresa? ¿Cuáles?

- o Violencia verbal.
- o Violencia psicológica.
- o Violencia física.
- o Difamaciones.
- o Insultos.
- o Falta de respeto.
- o Otras (detalle).

29. ¿Cuáles son los principales conflictos entre miembros de la familia dentro de la empresa?

- o Violencia verbal.
- o Violencia psicológica.
- o Violencia física.
- o Difamaciones.
- o Insultos.
- o Falta de respeto.
- o Otras (detalle).

30. ¿A qué están relacionados los principales conflictos entre miembros de la familia dentro de la empresa?

- o Falta de límites en funciones y responsabilidades.

- o Falta de claridad en funciones y responsabilidades.
- o Falta de comunicación.
- o Comunicación inadecuada.
- o Otras (detalle).

31. ¿Por qué se generan estos conflictos?

32. ¿Cómo son solucionados los conflictos familiares?

33. ¿Usted considera que la ausencia de una estructura jerárquica es un generador de conflictos entre miembros de la familia dentro de la empresa?

34. ¿Usted considera que los conflictos relacionados a la falta de una estructura organizacional favorecen o van en contra del crecimiento y dinámica de la empresa?

35. Indique cómo afectan los conflictos de este tipo al desarrollo de la actividad de la empresa:

- o Obstaculizan/Facilitan la toma de decisiones.
- o Deterioran/Mejoran la comunicación entre miembros familiares.
- o Ralentizan/Aceleran la ejecución de tareas y responsabilidades.
- o Aumentan/Disminuyen el estrés entre los miembros familiares.
- o Deterioran/Mejoran la relación familiar y/o laboral entre los miembros familiares.
- o Aumentan/Disminuyen la motivación de los miembros familiares.

- o Permiten/Impiden el surgimiento de nuevas ideas y propuestas.

36. Del 1 al 5 clasifique el nivel de conflicto que observa en su empresa entre miembros familiares, siendo 1 muy escaso y 5 muy elevado.

37. Del 1 al 5 clasifique el nivel de conflicto que observaba en su empresa entre miembros familiares antes de la implementación de la estructura jerárquica formal, siendo 1 muy escaso y 5 muy elevado.

38. ¿A cargo de quién están las decisiones relacionadas con el futuro de la empresa familiar?

- o Único Fundador.
- o Hermanos.
- o Padres e hijos.
- o Directorio formado por la familia.
- o Directorio externo.

## 12.2. Empresas encuestadas y su actividad

N°	Empresa	Actividad de la empresa
1	Orve S.R.L.	Servicios petroleros
2	Agroganadera El Sombrero S.A.	Ganadera, Turismo
3	Organización Clarke, Productores de Seguros	Servicios financieros y de seguros
4	Bulonería Martínez	Comercial
5	I.C.S.A.	Inmobiliario
6	Unión Austral S.R.L.	Servicios técnicos
7	Escapes Nico S.R.L.	Servicios técnicos
8	FM Transportes S.R.L.	Logística
9	Comercial Maderas S.R.L.	Comercial
10	Incro S.R.L.	Servicios petroleros
11	Geo Patagonia S.R.L.	Servicios petroleros
12	Ruedas Patagonia S.R.L.	Servicios técnicos
13	Telecomunicaciones Móviles S.R.L.	Telefonía Móvil
14	Vientos del Sur S.R.L.	Servicios petroleros
15	Ingesur S.R.L.	Comercial
16	Librería GM	Comercial
17	Bardas Blancas S.A.	Ganadera, Turismo
18	Transportes Hernández	Logística
19	Vermaz S.R.L.	Servicios petroleros
20	Akar Automotores	Servicios petroleros
21	Viajes Schneider	Logística
22	Neomat S.A.	Comercial

23	Reales S.R.L.	Comercial
24	ETAP S.R.L.	Logística
25	Transporte de la Costa S.A.	Logística
26	Transportes Giobbi S.A.C.I.	Logística
27	Transportes Transaustral Bus LTDA.	Logística
28	Contactos Travel S.R.L.	Logística
29	Coop. De Transporte La Unión	Logística
30	Sicme S.A.	Servicios petroleros
31	Trámite Express S.R.L.	Logística
32	Sagosa S.C.C.	Comercial

**TABLA 10. LISTADO DE EMPRESAS ENCUESTADAS Y ENTREVISTADAS. ELABORACIÓN PROPIA.**

## 12.3. Historia de Comodoro Rivadavia

Comodoro Rivadavia es la ciudad más habitada de Chubut y la cabecera del departamento Escalante en Argentina. Está ubicada en el corazón de la zona de hidrocarburos del golfo San Jorge, al centro este de la Patagonia. Junto con Neuquén, es la ciudad más importante de la Patagonia argentina.

Fue fundada en 1901, pero empezó a prosperar desde 1907, cuando buscando agua, encontraron en realidad petróleo.

### 12.3.1. La fundación de Comodoro Rivadavia.

A partir del año 1898<sup>127</sup>, la actual ciudad de Sarmiento distante 150 km. de Comodoro Rivadavia en dirección oeste, y llamada por esos tiempos Colonia Ideal, comenzaba a recibir inmigrantes de distintos orígenes atraídos por las facilidades que el gobierno otorgaba y por las perspectivas de progreso.

Es Francisco Pietrobelli quien, preocupado por la salida al mar de los productos de Colonia Ideal y también por la llegada de elementos elaborados, emprende la búsqueda de una salida marítima. La distancia entre el puerto más cercano, Camarones, desde Colonia Ideal, hacía poco probable el desarrollo de ésta. Los 360 km de distancia en busca de abastecimiento a la ciudad portuaria significaban un costo adicional considerable. Así la necesidad de contar con un puerto cercano llevó la mirada de Pietrobelli hacia Rada Tilly. Pietrobelli tenía el convencimiento de que si lograba trazar la ruta entre la colonia y la rada, sería más fácil que el gobierno decida el desvío de las naves desde Camarones hacia Rada Tilly y abastecer a Colonia Ideal.

---

<sup>127</sup> Budiño L. M., Comodoro Rivadavia “Sociedad enferma”. 1971.

Francisco Pietrobelli se instaló en junio de 1900 con una casilla sobre una pequeña lomada al borde de la costa del Golfo San Jorge y el 23 de febrero de 1901 se fundó un pueblo entre la Punta Marquéz y la Punta Borja, denominado Comodoro Rivadavia en memoria del recientemente fallecido ministro de marina.

Varios eran los intereses que confluían en torno a la fundación de Comodoro Rivadavia<sup>128</sup>. El interés de fomentar la población en la región se canalizó a través de la extensión de la línea de telégrafo, para mejorar las comunicaciones de la región. Por otro lado era necesario también contar con un puerto para sacar hacia los mercados de exportación la producción lanera.

La ampliación del servicio del telégrafo desde General Conesa (Río Negro) hasta Cabo Vírgenes, decidida en 1899, motivó que en los primeros meses de 1901, los trabajos se hallaran en pleno Golfo San Jorge.

El jefe de la cuadrilla de unos 300 obreros, resolvió pasar el invierno en la naciente población, por lo que el contingente significó un impacto demográfico y vitalizó el comercio recientemente establecido.

### 12.3.2. Hallazgo del petróleo y creación de YPF

Luego de su fundación, el pueblo fue creciendo de a poco. Nuevas familias se instalaron, mientras que obreros y técnicos se hacían cargo de la construcción de la línea telegráfica. La mayoría de la población estaba constituida por inmigrantes.

Un censo realizado en 1905 indicó que sólo el 6% de la población era argentina. Los extranjeros, en su mayoría europeos, se dedicaban al comercio acopiando la lana que

---

<sup>128</sup> 1901 – 2001. Crónicas del centenario. Publicación de diario Crónica. 2001.

llegaba del interior y proveyendo a los pobladores de los artículos de consumo general.

A mediados de 1905 aparece una colonia importante, los Boers, inmigrantes sudafricanos, que frustrados por la ocupación inglesa de sus repúblicas de Orange y Trasvaal, deciden incorporarse como ganaderos en esta tierra.

Por ese entonces el principal problema en Comodoro Rivadavia era la falta de agua potable.

El lugar más cercano de donde se extraía, distaba diez kilómetros del emplazamiento urbano y debía transportarse en carretones para ser almacenado en tambores y baldes. Es por esta causa que a partir de 1903 comenzaron a arribar máquinas perforadoras que permitieran encontrar vertientes.

Durante varios años se perforó insistentemente sin resultados positivos, hasta que en la mañana del 13 de diciembre de 1907, Humberto Beghin y José Fuchs comandando un equipo de perforación a 535 metros de profundidad, detectaron unas manchas violáceas que se esparcían en el suelo. Era petróleo.

Comodoro Rivadavia, de esta forma, comenzaba una nueva etapa. Había dejado de ser un puerto de embarque de mercaderías para convertirse en un importante centro de la economía nacional.

La primera década del siglo XX finalizó con dificultades. En menos de 10 años el pueblo vio modificado su ritmo cotidiano. La mano de obra era escasa, las condiciones de trabajo precarias y la paga no compensaba el elevado costo de vida del pueblo. La promesa petrolera estaba lejana de cristalizarse.

Corría 1910 y se planteaba la opción de reducir la dependencia carbonífera de Inglaterra y crecía el temor del gobierno a los trusts norteamericanos en la explotación petrolera,

acelerando la creación de la Dirección General de Explotación del Petróleo de Comodoro Rivadavia.

La comisión que administraba dicha dirección estaba conducida por el ingeniero Luis A. Huergo, quién junto a sus hombres, serían los que marcarían el camino del nacionalismo petrolero.

La obtención de fondos para efectuar nuevas perforaciones, la construcción del acueducto desde Manantiales Behr, la puesta en marcha de una planta de fuel oil para la Armada Nacional y la construcción del muelle fueron los principales ejemplos de los progresos que la Dirección General fue logrando a pesar de un contexto difícil.

El 30 de julio de 1914, embarcó el primer cargamento de petróleo producido en Comodoro Rivadavia con destino a la Capital Federal.

Al comenzar la Primera Guerra Mundial, Argentina “estaba en una posición única, con la primera compañía petrolera de propiedad estatal en el mundo”<sup>129</sup>. El inicio del conflicto bélico hizo decrecer las importaciones de combustible, mientras que el crecimiento en la producción de petróleo era lento. La crisis energética era extrema. Las locomotoras quemaban leña y hasta maíz como último recurso. Las industrias caían y la pobreza crecía. En ese contexto, un grupo de intelectuales y militares evaluaba las consecuencias de esta dependencia y la necesidad de revertir el esquema en busca de la industrialización y la autosuficiencia económica.

En el año 1916, el yacimiento enfrentaba un período de graves problemas laborales y sociales como consecuencia de las condiciones de trabajo y los ínfimos salarios.

---

<sup>129</sup> Solberg C. E., *Petróleo. Nacionalismo en Argentina*. 1986

En 1917 sobre un total de 1041 obreros petroleros, sólo el 3,3 % era argentino. Españoles, portugueses, rusos, oriundos de los países balcánicos, austríacos y alemanes constituían las corrientes principales de las distintas nacionalidades representadas<sup>130</sup>.

Por ese entonces, la jornada laboral era de 12 horas más la obligación de una jornada de 18 hs. cada 7 días, sin retribución adicional y sin descanso semanal. La empresa había iniciado la costumbre de construir viviendas para el personal, como forma de compensar los bajos sueldos, pero estas eran insuficientes frente al flujo de trabajadores que se produjo entre 1914 y 1917.

En este contexto se fueron creando las condiciones que dieron origen a los primeros reclamos laborales. En septiembre de 1917 estalló la primera gran huelga de la Patagonia. Conflictos de estas características se repitieron los años siguientes.

Terminaba la década con una historia de reclamos sin resolver y con un país no decidido aún a explotar la principal riqueza de Comodoro Rivadavia en todo su potencial.

Desde 1907 la explotación petrolera se fue desarrollando en forma lenta. Recién en 1922 con la creación de Yacimientos Petrolíferos Fiscales este rumbo se modificó.

### 12.3.3. Auge, estancamiento y boom petrolero

Entre 1919 y 1922 el gobierno reveló un plan de mejoramiento para Comodoro Rivadavia, que preveía una expansión de la explotación y la construcción de mejores instalaciones portuarias, nuevos tanques de almacenamiento y diversas obras para la comunidad. El financiamiento adecuado no estuvo disponible y las obras planeadas progresaron muy lentamente.

---

<sup>130</sup> Masés E., Historia de los trabajadores en la Patagonia. 2007.

La falta de previsión en el manejo del petróleo nacional determinó que en 1922 los yacimientos no tuvieran presupuesto, poniendo de manifiesto una vez más el perfil definitivamente agrícola-ganadero de la economía, incluso en detrimento de otras actividades.

Estos factores, sumados a la evidente intención de las petroleras inglesas y norteamericanas desencadenaron el decreto para crear el 3 de junio de 1922 la Dirección General de Yacimientos Fiscales. El coronel Enrique Mosconi fue el encargado de poner en marcha la nueva política petrolera nacional.

Enrique Mosconi tenía la intención de integrar verticalmente la empresa de manera que además de producir petróleo, lo refinara y vendiera sus derivados. Muchos de los planes se cumplieron rápidamente, como por ejemplo el contrato que en 1925 se firmó por la venta al por menor con Auger y Compañía, una empresa con bocas de expendio en todo el país. Dos años más tarde ya habían 823 subagencias de YPF y se habían instalado 736 surtidores de combustible.

Sin embargo, se presentaron algunos inconvenientes. La explotación intensiva y el bajo presupuesto destinado a la exploración no permitían elevar los niveles de producción como se esperaba y por otra parte el ímpetu de capitalizar la empresa provocó varios conflictos con los obreros, recordando las relaciones laborales hostiles durante el anterior gobierno.

En 1917 nacía la FOP (Federación Obrera Petrolera) en pleno conflicto durante la primera gran huelga patagónica. Luego de la creación de YPF hubo fuertes restricciones a la actividad gremial, sobre todo en las áreas del yacimiento.

En los inicios de la década de 1920, acostumbrados a los rigores del clima, sin experiencia y desprovistos de ideología sindical llegaban obreros de Catamarca y La Rioja.

En el yacimiento se empezaba a notar la presencia militar. Los reclamos sindicales perdían fuerza. Hacia 1930 la proporción de argentinos en YPF alcanzaba el 43% y Comodoro Rivadavia registró en esa década uno de los crecimientos más importantes de la Patagonia, basado principalmente en la mano de obra llegada desde 1920, que dispuesta a soportar las inclemencias del tiempo, recibía a cambio una buena paga y algunos beneficios adicionales.

Comenzaba la década de 1930 y la situación política y económica afectaba la zona. El golpe militar de 1930, los efectos de la Gran Depresión y el alejamiento de Enrique Mosconi de la dirección de YPF, provocaron profundos cambios. La producción de petróleo apenas creció, se paralizaron las obras del puerto y el servicio aerpostal que unía Bahía Blanca y Río Gallegos corría peligro de suprimirse.

Los años transcurrieron dentro de un marco de estancamiento económico, pero quizás el hecho saliente por esta época fue la profundización de las diferencias entre los habitantes del yacimiento y los habitantes del pueblo.

Lino Marcos Budiño mencionaba que la ciudad dividida en dos partes. La perteneciente a YPF y la asentada en el casco primitivo. La primera con un marcado sistema de estratificación social, originado en la estructura administrativa de la empresa que encasillaba a los agentes en determinadas categorías de acuerdo con su función. Se observan barrios para obreros, para empleados y para profesionales, con sus consiguientes tipos de vivienda, urbanización, diseño y servicios, que eran diferentes, menos cómodas y de inferior calidad a medida que se pasaba de un estrato a otro más bajo.

La segunda estaba agrupada en la actual ciudad, con calles sin asfalto, agua medida, líneas de gas cedidas por YPF, y con una actividad comercial dependiente de la economía petrolera.

La evidente desproporción entre los ingresos de cada una de estas poblaciones había creado cierto clima de tensión.

Las características de los campamentos que integraban el marco comodorense eran diferenciales entre sí. Diadema Argentina, perteneciente al grupo Shell, reflejaba las pautas de la sociedad holandesa. Comferpet y Astra, ostentaban también costumbres europeas, mientras que El Trébol, El Tordillo, Cañadón Perdido, Escalante y Manantiales Behr, ubicadas en abanico con vértice en Comodoro Rivadavia, sobresalían por sus patrones norteños, ya que estaban integradas casi totalmente por familias catamarqueñas y riojanas dedicadas a las tareas de explotación en la boca de pozo<sup>131</sup>.

Durante la década de 1940 también se acrecentó el flujo migratorio de población chilena que se instaló en construcciones en la periferia del casco de la ciudad.

Es así como este conjunto de nacionalidades entrecruzadas y un grupo nacional heterogéneo y con orígenes culturales diversos, atravesaba con incertidumbre el desarrollo de la II Guerra Mundial.

Crecía el rumor que alertaba acerca de la seguridad y el cuidado de las reservas petroleras, y que hablaba de la intervención de las Fuerzas Armadas en el gobierno del territorio. El 12 de julio de 1945 se creaba la Gobernación Militar de Comodoro Rivadavia, que abarcaba el sur de Chubut y el norte de Santa Cruz.

---

<sup>131</sup> Budiño L. M., Comodoro Rivadavia “Sociedad enferma”. 1971.

Comenzaba así un período de vasta obra pública. La construcción de Tribunales y de Cámara de Apelaciones, luego escuela técnica, de la Biblioteca Pública, el Hotel de Turismo, el Hospital Regional, el Liceo Militar y el Colegio Perito Moreno, son ejemplos de la ejecución de dicha época.

Esta actividad parecía romper el letargo y el estancamiento que dominó la década de 1940 y modificar la dinámica de cambios lentos, tímidos y controlados que se habían producido en los primeros 40 años de vida.

Al comenzar la década de 1950, estaban en plena ejecución las obras iniciadas por la Gobernación Militar, cambiando por completo la fisonomía del pueblo. Al mismo tiempo se radicaron industrias que multiplicaron el potencial económico y se abrieron nuevas posibilidades de desarrollo desde la destilería, la fábrica de zinc y la fábrica de cemento, sumadas a la actividad petrolera.

El 28 de junio de 1955 se disuelve la Gobernación Militar de Comodoro Rivadavia. La ciudad quedó nuevamente incluida en la provincia del Chubut a partir de la Ley de Provincialización de Territorios Nacionales.

En esta etapa de provincialización no puede dejar de mencionarse la discusión en torno a la elección de la capital provincial. La ciudad había adquirido una importancia determinante no sólo por sus riquezas naturales sino también por la inauguración de obras de trascendencia. Sin embargo fue precisamente esta importancia la que terminó siendo perjudicial. El argumento más fuerte para llevar la capital al valle chubutense planteaba el hecho de que sin ese rol gran parte de la provincia quedaría relegada ante la carencia de recursos naturales.

En la noche del 24 de julio de 1958 se convocó a librar la batalla del petróleo para lograr el autoabastecimiento. Lo que el presidente anunciaba esa noche era la esencia de lo que ocurrió en Comodoro Rivadavia los siguientes 5 años y que marcaría su historia.

El plan se basaba en fortalecer YPF y en contratar empresas extranjeras para extraer el petróleo que entregarían a la empresa estatal para su destilación. La falta de recursos económicos para desarrollar el plan se suplió con el financiamiento de las mismas operadoras extranjeras que aportaron equipos y el capital necesario. La intensa producción petrolera generó una gran demanda laboral con la llegada de empresas extranjeras, en su mayoría norteamericanas.

Mientras se desarrollaba esta gran actividad económica, Comodoro Rivadavia experimentaba cambios urbanos y sociales. El 30% de la población era extranjera y la ciudad atraía nuevas corrientes inmigratorias desde Chile y del norte de la Argentina, produciendo un gran crecimiento de los barrios periféricos. Entre 1958 y 1963, la economía marchaba al compás de lo que los extranjeros gastaban en la ciudad.

Un directivo de la Cámara de Comercio recuerda: “YPF siempre fue una especie de secta cerrada, sin vasos comunicantes con la economía de la zona, porque hasta la ropa les llegaba desde Buenos Aires a través de su fabulosa proveeduría. Los empleados de las compañías privadas, en cambio, le compraban a los comerciantes de la Patagonia y a su incipiente industria”<sup>132</sup>.

Pero el boom petrolero fue una ráfaga. En 1963 asume un nuevo Presidente de la Nación con otros planes para la actividad petrolera. Las empresas norteamericanas debían irse.

---

<sup>132</sup> C. Moreno y G. Arrigoni. Comodoro Rivadavia – Rada Tilly. Sus ancestros, su historia regional. 1988.

#### 12.3.4. Se privatiza YPF

Con la anulación de los contratos petroleros, la ciudad buscó rápidamente su equilibrio.

Al inicio de la década de 1970 el panorama en Comodoro Rivadavia no era promisorio. La actividad económica tenía dificultades, ya que excepto la explotación petrolera, poco margen le quedaba al mercado local con escasas instalaciones industriales. Incluso se acentuaba la gran dependencia respecto a la zona central ya que la producción de petróleo no tenía destilerías, la producción lanera no contaba con lavaderos y la riqueza ictícola no contaba con instalaciones para procesar los productos. La ciudad ocupaba en 1970 el segundo mayor índice de desocupación luego de Tucumán.

Lino Marcos Budiño sintetizó al respecto “Estamos frente a un sistema cerrado y circulante, no hay producción porque no hay infraestructura, no hay infraestructura porque no hay inversión pública, no hay inversión pública porque no hay conciencia de desarrollo, no hay conciencia de desarrollo porque hay crisis, hay crisis porque no hay producción”

En junio de 1974 el gobierno nacional anunció la instalación de una planta petroquímica en Comodoro Rivadavia. La misma estaría compuesta por una destilería y una planta calcinadora de carbón residual proveniente de Río Turbio y estaría en funcionamiento en 1978. Sin embargo, las obras proyectadas no llegaron.

En marzo del año 1983 se reglamentó el régimen de promoción industrial, pero la actividad petrolera no pasaba por su mejor momento debido a las características de los contratos de las empresas radicadas en la zona. La sanción de un decreto que anulaba las compensaciones a las empresas establecidas, generó la suspensión de muchos trabajadores

y diversas manifestaciones. Finalmente el decreto no se sancionó y la actividad retomó su ritmo.

Las esperanzas de desarrollo para la región renacían con los anuncios del presidente electo Raúl Alfonsín en mayo de 1985. Prometía una revolución petrolera que favorecería a la zona, con la licitación de 164 áreas de explotación, 15 de ellas marinas.

La descentralización de la administración de YPF, el Plan Houston y el Petroplan fueron anuncios durante ese gobierno que no lograron modificar las condiciones de actividad en la zona, al menos de forma continua. En marzo de 1989, el presidente de YPF descartó totalmente la instalación de una destilería en Comodoro Rivadavia.

El final de la década encontró a Comodoro Rivadavia con las obras del puerto paralizadas, con problemas en el suministro de agua debido al estado de su acueducto y una actividad económica caracterizada por la protesta social.

En mayo de 1989 se realizaron las elecciones generales. El 10 de octubre de 1989, el electo presidente de la Nación Carlos Menem firmó el decreto de desregulación de la actividad petrolera. Se invitaba al capital privado a asociarse con YPF y se liberaba la disponibilidad de la producción obtenida como el aspecto más saliente.

La década de 1990 marcó un antes y un después para YPF. En 1991 YPF se había transformado en Sociedad Anónima, habiéndose aprobado un plan de transformación integral de la mano de su interventor, José Estenssoro. Ante la privatización, la mayoría de los agentes de la empresa debieron optar por el retiro voluntario o el despido.

El impacto de la transformación de YPF se sintió en toda la región. En poco tiempo Comodoro Rivadavia aumentó su desocupación.

La segunda mitad de la década de 1990 transcurrió con la realización de proyectos postergados por años. Se finalizaron las obras del puerto, y se licitó y construyó la obra del acueducto. La ciudad, no obstante vivía tiempos de incertidumbre, atrapada entre la búsqueda de equilibrio luego de la privatización de YPF y los vaivenes en la cotización del precio del barril de petróleo.

En 1998 la cotización cayó estrepitosamente y las operadoras petroleras paralizaron sus equipos, dando inicio a una dura recesión que no sólo afectaba a quienes habían perdido su trabajo, sino también al comercio y a las pequeñas empresas. El crédito era escaso y la cadena de pagos estaba prácticamente rota.

Jorge A. Vujosevich y Mirta L. Mas<sup>133</sup> detectan tres etapas distintas en la década de 1990 con sus respectivas características y consecuencias:

- Primera etapa: 1990 – 1991: el paso de una economía estatista a una economía liberal.
- Segunda etapa: 1992 – 1995: período post privatización de YPF (indemnizaciones, constitución de empresas con contratos garantizados, auge del comercio y modernización del sector petrolero).
- Tercera etapa: 1996 – 1999: período de depresión económica y de cambios en la realidad social y comunitaria.

No obstante sobre el final de la década de 1990 el precio del barril de petróleo se recuperó dando inicio a una escalada en el valor.

---

<sup>133</sup> Vujosevich J. A. y Mas M. L., Evolución del sistema socioeconómico de Comodoro Rivadavia en el período 1990 – 1999. Posibles alternativas futuras. Facultad de Ciencias Económicas. UNPSJB. Anuario 2000.

Con ello la ciudad de a poco revitalizó su economía y en poco tiempo se alcanzó una actividad comparable a décadas anteriores. No sólo el petróleo era el motor del movimiento, también la pesca generaba negocios y la lana por efectos de la devaluación, recuperaba terreno lográndose una actividad inimaginable pocos años antes.

### 12.3.5. Crisis petrolera

A mediados de 2014 se produjo una nueva caída acentuada del precio del barril petrolero. Los motivos para la baja fueron el crecimiento en la producción de Estados Unidos y la baja en la demanda de Europa y China, grandes consumidores de petróleo.

En enero de 2016 comenzaron fuertes movilizaciones en la ciudad por parte de trabajadores petroleros y sus familias debido a la crítica situación que atravesaba el sector.

Comodoro Rivadavia dejó de percibir 170 millones de pesos en 2015 y 175 millones en 2016.

Para 2017 la desocupación, producto de la crisis nacional y petrolera, dejó a Comodoro Rivadavia con 4000 despidos entre sectores petroleros y construcción, duplicando la desocupación. Ante la prolongada caída de la actividad, el gobierno nacional firmó un acuerdo con las empresas y el gremio para mejorar la productividad hidrocarburífera en Chubut.