



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS

TESIS

**Aportes de la Psicología Empresarial para la toma de
decisiones en Pymes familiares de Posadas, Misiones**

Autora: Karina Griselda Zarratea

Directora de Tesis: Ana Alicia Pokolenko

Posadas (AR), Junio 2025

NOMBRE Y APELLIDO DEL TESISISTA

Karina Griselda Zarratea

TITULO COMPLETO DE LA TESIS

Aportes de la Psicología Empresarial para la toma de decisiones en Pymes familiares de Posadas, Misiones

Tesis de maestría Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título de
Magister en Administración Estratégica de Negocios

Posadas (AR), Junio 2025

TITULO COMPLETO DE LA TESIS

Aportes de la Psicología Empresarial para la toma de decisiones en Pymes familiares de Posadas, Misiones

NOMBRE Y APELLIDO DEL TESISISTA

Karina Griselda Zarratea

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. Andrés Avellino Villalba chamorro;
Institución: universidad Nacional de Pilar (UNP), Paraguay.

Prof. Mgter. Aldo Darío Montini;
Institución: Universidad Nacional de Misiones (UNAM), Argentina.

Prof. Mgter. Lucila Mabel Zayas;
Institución: Universidad Nacional de Misiones (UNAM), Argentina.

Posadas (AR), Junio 2025.

Agradecimientos

*A Gabriel, mi amor y compañero de vida, por creer en mí y acompañarme en todos
mis proyectos;*

a mis dos soles, Vianca y Guada, que sedieron un poquito de mamá;

a mis viejos por enseñarme a no bajar los brazos;

*a la Universidad Nacional de Misiones, por darme la oportunidad de tener mi
segundo título;*

*a los profesores que compartieron su saber, en especial a Nilda y Ana Alicia, que
desde el primer momento supieron orientarme y motivarme para estar hoy en la etapa final;*

*a las empresas familiares, que me abrieron sus puertas y compartieron parte de su
historia: Fontana Neumáticos, Super Kerps, Agroempresa, Hiper del Pollo, Arme, Bazar
Palermo;*

*a mis compañeros de la Maestría, por los momentos compartidos y los vínculos
creados;*

a Vero y Juani, por orientarme;

y a mí, porque sé que no fue fácil.

INDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
Family Businesses in Posadas, Misiones: Decision-Making Challenges and Psychological Strategies	8
1- INTRODUCCIÓN	9
1.1 Fundamentación	9
1.2 Problema	10
1.3 Hipótesis	10
OBJETIVOS	11
1.4.1 Objetivo general	11
1.4.2 Objetivos específicos	11
METODOLOGÍA	12
1.5.1 Estudio de casos	12
1.5.2 Técnicas de recolección de información	13
1.5.3 Aporte	13
2 - CAPÍTULO 1: Marco Referencial (Antecedentes)	15
LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA PROVINCIA DE MISIONES	15
2.1 Antecedentes de la Psicología empresarial en las empresas familiares	15
2.2 Geografía de Misiones	16
2.3 Geografía de Posadas	17
2.4 Características empresariales de Posadas	18
2.5 Contexto económico y desafíos de los empresarios en Posadas	19
3- CAPÍTULO 2: Marco Conceptual	21
ORGANIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	21
3.1. Características de PyMEs	21
3.2. Composición de una empresa familiar	22
3.3. Características de las empresas familiares	22
3.4 Propiedad, familia y empresa	23
3.5 Ventajas y desventajas de una empresa familiar	25
3.6 Estructura de Gobierno de las empresas Familiares	27
4- CAPÍTULO 3: DINÁMICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	30
4.1 Implicaciones de la psicología empresarial en la toma de decisiones	30
4.2. Proceso de toma de decisiones	31

4.3 Correcta toma de decisiones	33
4.4 Dirección Estratégica	35
4.5 Psicoanálisis Empresarial	37
5- CAPÍTULO 4: DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES.	38
5.1 Traspaso Generacional	38
5.2 Sucesión Empresarial	39
5.3 Opciones para el Futuro de una Empresa Familiar	40
5.4 Estrategias de Sostenibilidad en Empresas Familiares: Un Estudio de Casos en Posadas y Oberá"	41
6- DISEÑO METODOLÓGICO	43
6.1 Metodología - Tipo de estudio	43
6.2 Técnicas de recolección de información	43
6.3 Universo y muestra	46
6.4 Análisis de los datos	47
7- RESULTADOS	48
7.1 Metodología de la investigación	48
7.2 Presentación de Casos	49
Empresa A	49
Empresa B	51
Empresa C	52
Empresa D	53
Empresa E	55
Empresa F	58
8- DISCUSIÓN Y HALLAZGOS	61
9- PROPUESTAS	69
10- CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	72
11- BIBLIOGRAFÍA	76
12- ANEXOS	83

RESUMEN

En Posadas, Misiones, las empresas familiares representan un componente esencial del tejido económico, pero enfrentan desafíos vinculados a la informalidad en la toma de decisiones, relaciones personales y falta de profesionalización. Esta investigación, de enfoque cualitativo y tipo exploratorio, analizó seis pequeñas y medianas empresas familiares a través de entrevistas semiestructuradas y observación contextual. El objetivo fue optimizar la toma de decisiones mediante la implementación de estrategias basadas en la psicología empresarial.

Los resultados revelaron una fuerte centralización del poder en los fundadores y una toma de decisiones guiada por intuición y valores familiares, más que por análisis estratégico. Se identificaron problemáticas comunes: indefinición de roles, carencia de planificación y dificultades en la sucesión generacional. Si bien algunas empresas avanzan hacia la profesionalización, aún persisten dinámicas familiares que afectan la objetividad.

Se concluye que la psicología empresarial puede ser clave para mejorar la comunicación, clarificar roles, implementar planificación estratégica y fomentar una cultura de decisiones basadas en datos. La profesionalización, la capacitación y el uso de tecnología son factores esenciales para garantizar la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de estas empresas familiares. Esta propuesta busca aportar herramientas aplicables y replicables en contextos similares.

Palabras clave: empresas familiares, toma de decisiones, psicología empresarial, profesionalización, PyMEs.

ABSTRACT

Family Businesses in Posadas, Misiones: Decision-Making Challenges and Psychological Strategies

Family businesses in Posadas, Misiones, are a key component of the local economy, yet they face challenges related to informal decision-making, personal relationships, and lack of professionalization. This qualitative, exploratory research analyzed six small and medium-sized family businesses through semi-structured interviews and contextual observation. The aim was to optimize decision-making processes through strategies based on business psychology.

Findings showed a strong concentration of power in the hands of founders, and decisions were largely based on intuition and family values rather than strategic analysis. Common issues included undefined roles, lack of planning, and generational succession problems. While some businesses have taken steps toward professionalization, family dynamics still tend to affect objectivity.

It is concluded that business psychology can be a key tool to improve communication, clarify roles, implement strategic planning, and foster a data-driven decision-making culture. Professionalization, training, and the integration of technology are essential to ensure long-term sustainability and growth of family businesses. This proposal seeks to provide practical and replicable tools for similar contexts.

Keywords: family businesses, decision-making, business psychology, professionalization, SMEs.

1- INTRODUCCIÓN

1.1 Fundamentación

En el día a día de las empresas familiares, es habitual notar que las decisiones que se toman están profundamente influenciadas por prácticas informales, una falta de objetividad y la carencia de un seguimiento adecuado. Esta informalidad se refleja en la manera en que se desarrollan las conversaciones y procesos de decisión, los cuales suelen basarse más en vínculos personales y emociones que en análisis detallados o criterios objetivos. Como resultado, esta falta de formalidad puede llevar a una falta de definición clara en los roles y responsabilidades dentro de la organización, lo que termina favoreciendo decisiones subjetivas y poco organizadas (Superintendencia de Sociedades et al., 2009).

La toma de decisiones suelen estar sesgadas por factores emocionales y relacionales esto implica que se nuble el proceso de toma de decisiones. De esta manera las decisiones estarían sesgadas por consideraciones personales y no centrarse en evaluaciones objetivas de riesgos, oportunidades y desafíos empresariales.

Esto puede dar lugar a estrategias con poca base sólida, lo que, con el tiempo, podría impactar negativamente en la estabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa (Superintendencia de Sociedades et al., 2009).

Por esta razón, es crucial investigar y analizar los factores relacionados con las dinámicas y los vínculos familiares que influyen en el proceso de toma de decisiones en este tipo de organizaciones.

1.2 Problema

En el ejercicio profesional de la psicología aplicado a pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Posadas, Misiones, se han identificado importantes dificultades en los procesos de toma de decisiones. Estas dificultades suelen estar condicionadas por dinámicas propias del entorno familiar que caracterizan a este tipo de organizaciones (Superintendencia de Sociedades et al., 2009).

Elementos como la falta de objetividad y la carencia de formalidad en la toma de decisiones impactan de manera directa en la capacidad de estas empresas para capitalizar oportunidades y gestionar riesgos de manera eficiente, comprometiendo así su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Frente a esta problemática, surge el siguiente interrogante: ¿cómo puede la psicología empresarial contribuir a la optimización de los procesos de toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Posadas, Misiones, con el objetivo de fortalecer su desarrollo y consolidación?

1.3 Hipótesis

“La implementación de estrategias desde la perspectiva de la psicología empresarial puede contribuir a optimizar el proceso de toma de decisiones dentro de pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Posadas (Misiones).”

OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Proponer estrategias basadas en la psicología empresarial para optimizar el proceso de toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Posadas (Misiones).

1.4.2 Objetivos específicos

Caracterizar las pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Posadas, Misiones, en cuanto a su estructura organizacional, dinámicas internas y modelo de gestión.

Identificar los principios de la psicología empresarial que resultan más relevantes y aplicables en el contexto de las pequeñas y medianas empresas familiares.

Reconocer los factores psicológicos que intervienen en la toma de decisiones empresariales dentro de este tipo de empresas en Posadas (Misiones).

Analizar casos que ejemplifican cómo la aplicación de los principios de la psicología empresarial en pequeñas y medianas empresas familiares ha conducido a mejoras en los procesos de toma de decisiones.

Elaborar una propuesta de trabajo que contribuya a optimizar el proceso de toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas familiares seleccionadas de la ciudad de Posadas, Misiones y evaluar su efectividad.

METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma cualitativo, caracterizado por el uso de un razonamiento inductivo que avanza de lo particular a lo general. Este enfoque inicia con el análisis de situaciones específicas para, posteriormente, generar perspectivas teóricas más amplias (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018). Según Sautu (2005), este tipo de metodología da prioridad a herramientas como estudios de caso, entrevistas no estructuradas, observación, narrativa y análisis del discurso, las cuales permiten una exploración profunda y detallada de los fenómenos sociales.

El alcance del estudio es exploratorio, lo que resulta especialmente útil cuando se investigan temas poco abordados o novedosos en un contexto específico. Tal como señala Méndez Álvarez (1993), este tipo de investigación cumple el propósito de ser una etapa inicial que permite generar hipótesis de primer o segundo grado, sentando las bases para futuros estudios más detallados. Asimismo, Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) destacan que las investigaciones exploratorias ofrecen la oportunidad de “preparar el terreno” al abordar problemas aún poco estudiados o contextos que no han sido suficientemente trabajados, posibilitando un enfoque más amplio y flexible que otros diseños descriptivos, correlacionales o explicativos.

La elección del enfoque cualitativo y exploratorio permite privilegiar la riqueza y profundidad de los datos sobre su cantidad, otorgando flexibilidad para ajustar el diseño metodológico a medida que se recaban nuevos datos y se amplía la comprensión del fenómeno en estudio

1.5.1 Estudio de casos

El estudio se centra en casos concretos de pequeñas y medianas empresas familiares, que se establecen como unidades de análisis. Estas organizaciones comparten características comunes, como su tamaño y el hecho de ser gestionadas por una o varias familias, lo que las

convierte en un objeto de estudio ideal para explorar el impacto del entramado familiar en sus dinámicas de toma de decisiones.

1.5.2 Técnicas de recolección de información

La información se recoge mediante técnicas cualitativas, principalmente entrevistas semiestructuradas y observación directa del contexto. Las entrevistas, realizadas a los miembros de las empresas, permiten explorar en profundidad sus experiencias, percepciones, desafíos y estrategias relacionadas con la toma de decisiones. Este instrumento brinda flexibilidad al adaptarse al interlocutor y permite indagar aspectos que no siempre emergen de manera espontánea.

Por otro lado, la observación directa complementa las entrevistas, aportando una perspectiva más amplia sobre las dinámicas internas de las empresas y aspectos que pueden no ser verbalizados por los participantes. Este enfoque integral permite capturar tanto la subjetividad como la complejidad de las realidades que atraviesan estas organizaciones.

Una vez recopilada la información, se procede a analizarla con el objetivo de responder al problema de investigación y generar aportes significativos para el campo de estudio.

1.5.3 Aporte

Esta investigación busca generar conocimiento sobre la manera en que la psicología empresarial puede contribuir a optimizar los procesos de toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas familiares. Su enfoque exploratorio no solo permitirá describir las dinámicas actuales entre estos dos aspectos, sino que también aportará propuestas prácticas orientadas a mejorar la efectividad en la toma de decisiones empresariales. Con ello, se espera ofrecer herramientas que promuevan el desarrollo sostenible de este sector tan particular y relevante para la economía local.

El presente trabajo se posiciona como un aporte valioso para llenar este vacío en la literatura, explorando cómo las intervenciones psicológicas pueden optimizar la toma de decisiones y fortalecer el desempeño en el ámbito organizacional y familiar.

2 - CAPÍTULO 1: Marco Referencial (Antecedentes)

LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA PROVINCIA DE MISIONES

2.1 Antecedentes de la Psicología Empresarial en las Empresas Familiares

Se ha identificado una amplia variedad de estudios enfocados en intervenciones desde la Psicología Organizacional y Empresarial aplicadas a la optimización de diversos aspectos en empresas familiares. Gómez Sánchez et al. (2010) analizaron la relación entre el clima organizacional y el compromiso en empresas familiares chilenas. Su estudio reveló una asociación positiva entre variables demográficas, como el puesto actual, la edad, la antigüedad y el parentesco con el dueño, y distintas dimensiones del clima organizacional, tales como el apoyo del superior, la contribución personal a la organización y el reconocimiento. En particular, el puesto actual del trabajador resultó ser la variable con mayor cantidad de correlaciones con las dimensiones del clima organizacional.

Asimismo, en lo referido al compromiso organizacional, hallaron que el compromiso afectivo y normativo presentaron relaciones significativas con todas las dimensiones del clima organizacional, mientras que el compromiso de continuidad sólo se correlacionó con la claridad del rol y el reconocimiento. Con base en estos hallazgos, los autores concluyeron que la mejora del clima organizacional puede fortalecer el compromiso de los empleados en este tipo de empresas.

Por su parte, Córdova Minuche (2021) investigó el impacto de la cultura organizacional en el aprendizaje organizacional en la empresa familiar Nautilus S.A. Los resultados mostraron que la ausencia de innovación en los procesos de aprendizaje y en la estructura organizacional afecta negativamente el desempeño de los nuevos colaboradores. En consecuencia, el autor concluyó que una cultura organizacional adecuada, complementada con estrategias de capacitación y socialización, resulta esencial para potenciar la efectividad de los trabajadores y fomentar un aprendizaje continuo dentro de la empresa.

Un ejemplo adicional es el trabajo de Carignano (2022), quien desarrolló un plan de intervención enfocado en la capacitación de los propietarios del hostel familiar Las Golondrinas, ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina. El diagnóstico organizacional identificó diversas problemáticas, entre las que destacan la centralización de tareas en los propietarios, el uso de personal temporal, la carencia de un organigrama formal, la aplicación de criterios informales en la selección de personal y la falta de evaluaciones de desempeño. A partir de estos hallazgos, el objetivo principal de la intervención fue brindar formación en estructuras organizacionales, con el propósito de mejorar la coordinación y la dirección del negocio. Este proceso buscó capacitar a los dueños en conocimientos teórico-prácticos que les permitieran sistematizar de manera más eficiente las funciones dentro de la organización, facilitando así la mejora y expansión de los servicios ofrecidos.

Finalmente, el estudio de Benavidez González et al. (2017) propuso un plan de desarrollo organizacional orientado a transformar la cultura, la estructura y el clima organizacional, así como a incrementar la satisfacción del cliente en la empresa familiar AVPSA. El trabajo identificó problemáticas que obstaculizan el desarrollo efectivo de la organización, tales como la falta de institucionalización, la presencia de personal no calificado, deficiencias en los canales de comunicación, un liderazgo paternalista, duplicidad de tareas y la ausencia de responsabilidad entre los empleados. Los autores destacaron la importancia de identificar y abordar estas dificultades internas para mejorar el desempeño y la competitividad de las empresas familiares, ofreciendo un marco teórico y práctico para enfrentar los retos comunes en este tipo de organizaciones.

2.2 Geografía de Misiones

La provincia de Misiones debe su nombre a las reducciones jesuíticas establecidas en la región desde 1609. Forma parte de la Mesopotamia Argentina junto con Corrientes y Entre Ríos, y limita con Brasil, Paraguay y la provincia de Corrientes.

Con una superficie de 29.801 km², representa el 1,1% del territorio nacional y está dividida en 17 departamentos con 75 municipios. Su ubicación estratégica, con 1.267 km de fronteras internacionales, le otorga relevancia geopolítica y comercial.

El clima, el suelo y el relieve han favorecido el crecimiento de una flora variada. Además, cuenta con una extensa red vial que la conecta con el resto del país y los países vecinos, convirtiéndola en un destino atractivo para el turismo.

La población ronda el millón de habitantes y es una de las provincias con mayor diversidad étnica en Argentina. Desde finales del siglo XIX, recibió inmigrantes europeos como ucranianos, polacos, alemanes y suecos, además de japoneses. Posteriormente, su condición de provincia fronteriza atrajo a migrantes brasileños y paraguayos, formando diversas colonias.

2.3 Geografía de Posadas

El Municipio de Posadas, es perteneciente al departamento Capital de Misiones y es un Municipio de Primera Categoría, albergando más de un tercio de la población provincial.

Se encuentra ubicada en el sur de Misiones, es un punto de acceso clave para quienes ingresan desde el oeste y sur de Argentina, así como desde Brasil y Paraguay. Cuenta con un aeropuerto nacional que la conecta únicamente con Buenos Aires.

Su historia se remonta al 25 de marzo de 1615, cuando el jesuita Roque González de Santa Cruz fundó la reducción "Nuestra Señora de la Asunción de Itapúa". Años después, el área pasó a llamarse "Trinchera de San José" debido a una muralla de piedra construida para el resguardo y embarque de ganado. Durante la Guerra de la Triple Alianza, tropas brasileñas hallaron en el lugar una imagen de San José, consolidando así el nombre.

En 1870, Corrientes creó el Departamento de Candelaria con sede en Trinchera de San José y habilitó su puerto, esta fecha antes mencionada fue decretada como la fundación de la ciudad. En 1879, la Legislatura de Corrientes cambió su nombre a Posadas, y en 1884 pasó a formar parte de Misiones como su capital, título que mantiene hasta hoy.

Actualmente, Posadas es un centro clave de comunicaciones en la región, con paisajes variados, una combinación de arquitectura moderna y tradicional, y una población aproximada de 255.052 habitantes.

2.4 Características empresariales de Posadas

Según Tañski, N. C. y Brondani, N. N. (2005) el problema de la falta de rentabilidad es una realidad que afecta a pequeños y medianos empresarios no solo en Posadas, sino en toda la provincia de Misiones e incluso en Argentina. Esta situación genera importantes repercusiones económicas, sociales y culturales que impactan en la sociedad en su conjunto.

Los empresarios posadeños también han sentido los efectos de la globalización, enfrentando en la última década una economía con una moneda sobrevaluada, las desigualdades comerciales con la ciudad paraguaya de Encarnación y una recesión que afectó directamente al comercio local.

Posteriormente, con el fin de la convertibilidad y la devaluación, la falta de una política económica clara y el cierre masivo de empresas, especialmente del sector comercial y de servicios, la situación se tornó aún más crítica.

La economía argentina atraviesa fluctuaciones constantes, influenciada por el contexto global, mientras que en la región, y particularmente en Posadas, se percibe un estancamiento en las inversiones.

La ciudad experimenta el impacto de las finanzas públicas provinciales, en gran parte debido a la alta proporción de empleo en el sector estatal. A esto se suman dos aspectos clave de la última década: la política de privatizaciones y la ejecución de un considerable volumen de obras públicas. Como consecuencia, la deuda pública provincial se incrementó, alcanzando los 900 millones de pesos hacia 1999 o principios del 2000. Aunque aproximadamente la mitad de esta deuda fue convertida en bonos, su magnitud seguirá condicionando el gasto y la inversión de los gobiernos futuros, debido a los compromisos financieros que deberán afrontar.

Estos datos permiten comprender la situación de la deuda pública provincial y su impacto en la actividad de los empresarios locales en el presente y en los próximos años.

2.5 Contexto económico y desafíos de los empresarios en Posadas

La falta de rentabilidad es un problema recurrente que afecta a pequeños y medianos empresarios, no solo en la ciudad de Posadas, sino también en toda la provincia de Misiones y en Argentina en general. Esta situación trae consigo repercusiones económicas, sociales y culturales que impactan a la sociedad en su conjunto.

Los empresarios de Posadas han enfrentado los efectos de la globalización y, en la última década, han atravesado distintos desafíos económicos. Durante un período de estabilidad monetaria con una moneda sobrevaluada, las diferencias económicas con la ciudad vecina de Encarnación, Paraguay, se hicieron evidentes, generando un desequilibrio en la competitividad comercial. Posteriormente, la recesión comenzó a afectar al comercio local, agravando la situación.

Con la salida de la convertibilidad y la devaluación, la ausencia de políticas económicas claras y el impacto de estas transformaciones llevaron al cierre de numerosas empresas, particularmente en el sector comercial y de servicios, generando un escenario complejo para el empresariado posadeño.

A lo largo del año 2002, los actores económicos de Posadas expresaban su inquietud ante la crisis, y la mayoría de los consultados coincidió en que la situación financiera del sector había desmejorado considerablemente.

Los cambios constantes en la economía argentina, en estrecha relación con el contexto global, evidenciaron una paralización de las inversiones tanto a nivel regional como en la ciudad de Posadas en particular.

El desempeño económico de la ciudad se ha visto influenciado por las finanzas públicas provinciales, debido en gran parte a la fuerte presencia del empleo estatal dentro del mercado laboral. Además, en la última década, se destacaron dos factores clave: la política de privatizaciones y el gran volumen de obras públicas realizadas. Esta combinación derivó en un aumento significativo de la deuda pública provincial, que en 1999 y principios de 2000 alcanzó los 900 millones de pesos. A pesar de que aproximadamente la mitad de esa cifra fue convertida

en bonos, el nivel de endeudamiento seguirá condicionando el gasto y la capacidad de inversión de los próximos gobiernos, debido a los compromisos financieros pendientes.

Estos indicadores económicos permiten comprender la magnitud de la deuda provincial y su impacto en el desarrollo empresarial de Posadas, tanto en el presente como en el futuro.

3- CAPÍTULO 2: Marco Conceptual

ORGANIZACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

3.1. Características de PyMEs

Es fundamental comenzar la investigación pensando en la dinámica que define a las pequeñas y medianas empresas. Las características que suelen representar a las empresas de esta categoría se destacan por su tamaño, suelen ser empresas con una infraestructura y número de empleados pequeñas. La cultura organizacional es una característica fundamental y a tener en cuenta ya que la cercanía entre los miembros es mucho más cercana sobre todo en las empresas familiares. Su flexibilidad a la hora de seguir reglas es mayor y su organigrama en caso de tener uno suele verse truncado ya que los límites suelen verse desdibujados, los roles no están minuciosamente limitados. Se destacan por tener una fuerte independencia y no estar asociada a grandes empresas como sí sucede con empresas de alto desarrollo económico y digital. Por otro lado, son empresas que suelen movilizarse en una localidad y no expandirse a otras regiones o ciudades, mucho menos países. Y por último, un gran número de estas empresas representan empresas familiares que están compuestas por miembros de una misma familia que además de convivir y guardar lazos consanguíneos trabajan juntos, esto permite una gestión más cercana y más confianza entre los miembros de la empresa, sin embargo acarrea problemas de límites organizacionales y suelen chocarse distintas realidades en las que coexisten y no siempre compatibilizan recursos emocionales, económicos y laborales.

Una empresa se define como una organización capaz de integrar tecnologías, capitales y relaciones con los mercados. Al estar compuesta principalmente por un grupo de personas, también posee una acumulación de conocimientos, culturas y valores profesionales. Es la estructura clave para generar riqueza y valor en una sociedad, entendiendo este valor como la diferencia positiva entre lo que consume y lo que produce. El éxito de una empresa depende de su habilidad para alcanzar de manera eficiente los objetivos de su misión, por lo que las posiciones gerenciales deben crear una organización interna que pueda enfrentar eficazmente los desafíos que surjan (Cleri, 2007).

Cleri (2007) también señala que las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) se distinguen de las Grandes Empresas (GEs), pero definir el límite entre ambas resulta complicado debido a la gran variedad de sectores que dificulta la estandarización de una definición y delimitación clara. No obstante, el autor menciona que, en Argentina, el Ministerio de Economía establece la diferenciación basándose en tres factores: el número de empleados, las ventas anuales y los activos netos.

3.2. Composición de una Empresa Familiar

Pensar en una empresa familiar es pensar en una empresa gestionada y creada por una familia. Este tipo de empresas tienen retos y características específicas. Algunas de ellas pueden ser la relación entre propiedad y gestión, otras el relevo generacional y la última y no menos importante los conflictos familiares que se presentan en todas las empresas con esta metodología.

Una empresa familiar debe pensarse como requisitos fundamentales que esté fundada y todo lo competente a toma de decisiones y gestión sea realizado por los miembros de la familia y su objetivo principal es la sucesión empresarial, es decir que la empresa sea un legado familiar que pase de generación en generación y siempre sea la familia quien se encargue de crecer junto a ella (Echezárraga, J. 2011).

3.3. Características de las Empresas Familiares

Para centrarnos en el objetivo del proyecto se destaca como la principal característica la toma de decisiones. En el caso de las empresas familiares se destaca el “voto”. Esa capacidad de voto mayoritaria debe recaer en los miembros de la familia ya sea miembros fundadores o familiares que han sido sucesores empresariales.

En cuanto a la gestión de gobierno es imprescindible que al menos un miembro de la familia sea el encargado de la gestión de gobierno de la empresa. (Echezárraga, J. 2011)

Con el paso del tiempo las empresas familiares se abren a inversionistas y nuevos miembros cumplen un rol en la empresa es decir que miembros no familiares se integran por un bien mayor. Sin embargo es necesario que los miembros familiares representen al menos un 25 % del voto en la empresa.

3.4 Propiedad, familia y empresa

Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) destacan que las empresas familiares representan la forma más antigua de organización empresarial. Siguiendo la definición de Navarrete (2008), estas empresas se caracterizan por estar bajo la propiedad de uno o más miembros de un grupo familiar, y su dirección y sucesión estarán influenciadas por la dinámica familiar. Esta perspectiva resalta la estrecha relación entre la familia y la empresa, lo que influye en las decisiones estratégicas y operativas que se toman a lo largo del tiempo.

Lozano Posso (2000) añade que las empresas familiares operan con capital y fuerza de trabajo provenientes de la esfera familiar o doméstica, diferenciándose de otras organizaciones empresariales en las que las relaciones laborales son más formales y menos dependientes de lazos familiares. En las empresas familiares, las relaciones laborales entre los miembros son a menudo más personales y basadas en la confianza mutua, lo que puede influir tanto en el desempeño como en los desafíos organizacionales.

Por su parte, Belausteguigoitia Rius (2010) subraya que una empresa familiar se define por el grado en el que las decisiones sobre su dirección y control están influenciadas por el vínculo con una o varias familias. En algunos casos, estas empresas pueden estar conformadas por más de una familia, lo que da lugar a las llamadas empresas multifamiliares, o bien pueden incluir varias generaciones, siendo las empresas intergeneracionales. En cualquiera de estos casos, la influencia de la familia o familias es clave en la toma de decisiones estratégicas, reflejando la estrecha vinculación entre los valores familiares y las metas empresariales.

Las definiciones anteriores muestran la complejidad inherente a las empresas familiares, ya que en ellas coexisten dos subsistemas distintos: el familiar y el empresarial. El primero, orientado por la emoción, se basa en la protección incondicional de sus miembros, mientras que el segundo, caracterizado por la racionalidad, se enfoca en la eficiencia y

productividad, remunerando a los miembros según el rendimiento y las tareas desempeñadas. Este contraste puede generar conflictos entre ambos subsistemas, lo que se ejemplifica en el modelo de los dos círculos propuesto por Belausteguigoitia Rius (2010) y retomado por Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016). Este modelo visualiza los dos círculos como áreas que, aunque se solapan, representan dos mundos con reglas diferentes: el familiar, donde las emociones predominan, y el empresarial, donde lo económico y la racionalidad son fundamentales. Esta interacción entre lo familiar y lo empresarial puede ser fuente de tensiones, pero también de fortalezas si se gestionan adecuadamente.

Este modelo subraya la importancia de establecer límites claros y estrategias de comunicación dentro de la empresa familiar para evitar que los problemas emocionales de la familia interfieran con la eficiencia empresarial. La integración de ambos subsistemas puede convertirse en una ventaja competitiva si se logra un balance adecuado entre los intereses y valores familiares y los objetivos comerciales de la empresa.

De lo expuesto, surgen dos ideas clave: primero, ambos subsistemas se encuentran en una constante interrelación; y segundo, el conflicto es algo inevitable. En este contexto, es crucial establecer una distinción clara entre los asuntos propios de la empresa y aquellos relacionados con la familia (Belausteguigoitia Rius, 2010). No obstante, los puntos de intersección entre estos subsistemas no siempre tienen que dar lugar a conflictos; en su lugar, pueden generar sinergias y fomentar el crecimiento.

Por otro lado se menciona el modelo de los tres círculos es un modelo utilizado mundialmente para explicar los vínculos y el desarrollo en una empresa familiar (Davis y Tagiuri 1982). Este modelo posibilita la comprensión de una empresa familiar. Este modelo explica tres grupos superpuestos y a la vez interdependientes entre sí, se trata de la *familia* por un lado, la *empresa* por otra y la *propiedad*. Estos tres grupos componen una empresa familiar.

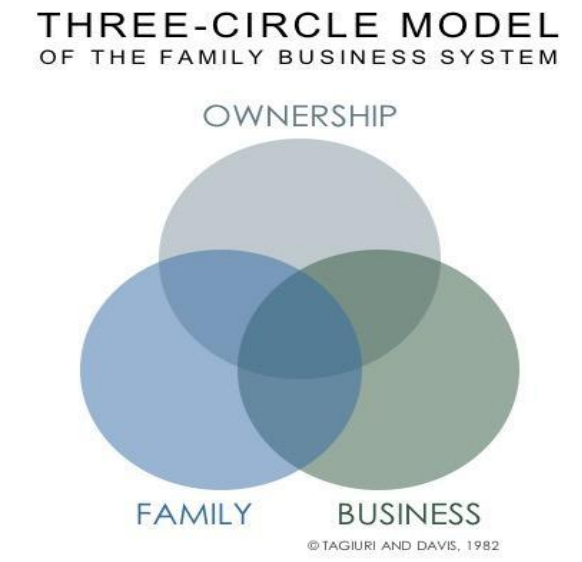
Cada sector debe ser integrado y respetado ya que de esto depende el éxito de la empresa, las opiniones de cada sector debe ser tenido en cuenta.

Estos tres subsistemas interactúan mutuamente y representan la organización de la empresa familiar, es decir que representan una forma de gobierno típica para este tipo de empresas.

A través de este modelo se explicará la composición, integración y organización para comprender el funcionamiento de las empresas familiares y poder intervenir conociendo de lleno las relaciones que se establecen y el significado de cada uno de los subsistemas.

Figura Nro. 1:

Modelo de los tres círculos, John Davis y Renato Tagiuri (1982)



Nota. El subsistema *familia* representa lo emocional, los valores familiares. Los subsistemas *empresa y propiedad* sin embargo representan la parte racional de la empresa, se pueden caracterizar como objetivos y racionales, en estos subsistemas la importancia principal recae en los resultados, su función es que su gestión sea eficiente según John Davis y Renato Tagiuri (1982). La función principal del subsistema familiar por otro parte, recae en el vínculo entre miembros, el afecto que representa una familia, la protección y valores en común.

3.5 Ventajas y desventajas de una empresa familiar

Administrar una empresa familiar no suele ser una tarea fácil, pero en realidad, está cubierta de desafíos a la cual debe enfrentarse. La revista Cetys Trend, 2021 señalaba que en México, más del 70% de las empresas familiares no sobreviven más de 25 años, en gran medida

debido a la falta de enfoque en la formación y capacitación de las futuras generaciones de líderes. (Garrido Lecca, J. 2021)

A pesar de los retos inherentes, las empresas familiares ofrecen una serie de ventajas, que las convierten en modelos de negocio atractivos si se gestionan adecuadamente y llegan a profesionalizarse. Entre los principales beneficios se destacan la estabilidad, esto permite consolidar una cultura de trabajo sólida. El liderazgo en estas empresas tiende a ser más duradero, ya que la sucesión generalmente se da por jubilación, lo que propicia la creación de una identidad de trabajo propia y la continuidad de estrategias empresariales a largo plazo, lo cual es particularmente valioso durante las crisis.

Por otro lado se observa otro beneficio significativo que es el mayor compromiso de los miembros de la familia con el negocio, ya que esta representa el sustento de la unidad familiar. Sin embargo, este compromiso debe estar respaldado por una adecuada formación en la industria y la administración de la empresa familiar para evitar fracasos. Cetys señala que sólo alrededor del 23% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión, lo que resalta la necesidad de comenzar a preparar a las nuevas generaciones de manera temprana. (Garrido Lecca, J. 2021)

La flexibilidad de roles es otra ventaja destacada en las empresas familiares. Los miembros suelen estar dispuestos a asumir diversos cargos para garantizar la operatividad y reducir costos, especialmente en tiempos de recesión económica, cuando pueden estar dispuestos a aceptar una reducción salarial o incluso aportar capital propio.

Además, las empresas familiares suelen tener una perspectiva a largo plazo, lo que les permite ser más pacientes y tomar decisiones estratégicas más meditadas. Esto les permite elaborar planes que abarquen varios años, en lugar de optar por decisiones precipitadas.

No obstante, las empresas familiares también enfrentan varias dificultades que requieren atención especializada para garantizar su éxito y permanencia. Una de las más grandes es la necesidad de que cada generación se reinvente. Los ciclos de vida de las empresas son cada vez más cortos, por lo que, cuando las nuevas generaciones se incorporan, el modelo de negocio puede estar en declive. Para evitarlo, es esencial fomentar una cultura emprendedora en las nuevas generaciones que les permita reinventar la empresa y asegurar su crecimiento continuo.

Los conflictos familiares también son una problemática común en este tipo de empresas. Estos conflictos, al ser a menudo prolongados, pueden afectar negativamente el funcionamiento de la organización. La clave para abordar este desafío es la mediación, rodeándose de consejeros externos que puedan ofrecer una perspectiva neutral, y estableciendo protocolos o acuerdos familiares para gestionar estos conflictos, reservando las juntas directivas exclusivamente para cuestiones empresariales, Pérez, M. J. (2019).

Otro desafío frecuente es la organización poco profesional, que se da cuando un gran número de miembros de la familia se involucra en la administración del negocio. Aunque el deseo de involucrar a todos es comprensible, es importante seleccionar sólo a quienes realmente aporten valor a la empresa. Un proceso de selección profesional para puestos gerenciales y directivos contribuye a minimizar los conflictos de intereses y maximiza las oportunidades de crecimiento.

3.6 Estructura de Gobierno de las empresas Familiares

Como respuesta a la realidad propia que presentan las empresas familiares surgen necesariamente los órganos de gobierno y gestión, en el mismo se comprenden espacios de comunicación y debate familiar que desempeñan un papel con un doble objetivo: armonía y rentabilidad. A causa de problemas competitivos muchas empresas familiares no subsisten ni se produce la llamada sucesión empresarial, esto se debe a los propios conflictos de la familia relacionada en la empresa, sobre todo, con el ejercicio y dinámica de poder que presentan. (Órgano de gobierno). La toma de decisiones de las empresas familiares llevan aparejada la necesidad de la adecuada gestión de sus órganos de gobierno, estos son los encargados de los tres subsistemas que la componen: empresa, familia y propiedad. Es de suma importancia para la empresa atender a los tres círculos antes mencionados. Es por esto que se suele decir que, en las empresas familiares, es condición necesaria pero no determinante por sí misma, administrar con ojo de empresario y no de familia los negocios y también, y no menos importante saber gobernarla y dirigirla. Hace falta diferenciar estas dicotomías, por un lado diferenciar la administración que por un lado prioriza la gestión y dirección eficiente de la empresa y el por otro lado el órgano de gobierno en la que se priorizan otras necesidad, el círculo de la empresa familiar donde la prioridad recae en la familia. Entre los órganos de

gobierno más comunes en las empresas familiares están el consejo familiar, el concilio familiar y la asamblea familiar. A continuación, se verán las principales características y funciones de cada uno, según distintos autores.

Según Echezzarraga (2011), considerar el Consejo Familiar como el espacio destinado a dialogar y establecer los límites de los tres círculos, así como determinar los roles que cada miembro debe asumir en ellos. Buscar fomentar la unidad y la armonía familiar, prevenir y resolver conflictos, además de educar a los integrantes sobre temas relacionados con la empresa.

Procurar equilibrar las relaciones dentro de la familia y entre la familia, la empresa y la propiedad. Legislar o establecer políticas y normas que regulen la relación empresarial de los miembros familiares con la empresa.

Reconocer al Consejo Familiar como el órgano de gobierno de la familia empresaria y, por ende, encargarse de impulsar el protocolo familiar, entendido como el conjunto de compromisos, políticas y reglas que vinculan a la familia con la empresa (Belausteguigoitia, 2007).

Según Tapies (2011), considerar el Consejo Familiar como un espacio de deliberación y debate en el que la familia expresa sus expectativas respecto a la empresa y define su nivel de compromiso con ella. Buscar mantener la cohesión entre sus miembros y generar un sentido de compromiso suficiente con la empresa.

Paladino (2016) resalta la importancia de establecer espacios adecuados de diálogo y comunicación dentro de cada familia empresaria, adaptándose a su estructura y situación particular. Definir el Consejo Familiar como el ámbito donde la familia toma decisiones exclusivamente sobre su relación con la empresa. Asumir una función reguladora y de negociación para determinar y aplicar las reglas que la familia establezca para su funcionamiento.

El Consejo Familiar actúa dentro de un marco ético en lugar de legal y se desarrolla en un entorno familiar más que empresarial. Su estructura jerárquica está determinada por la propia familia.

La empresa familiar puede contar con un órgano más reducido llamado "Asamblea Familiar", el cual integra a los miembros más jóvenes con el propósito de mantenerlos informados, capacitarlos y guiarlos en relación con la situación actual de la empresa (Echezarraga, 2011).

La Asamblea Familiar tiene un rol netamente informativo, sin capacidad de decisión, y suele reunirse anualmente.

Dodero (2008) señala que, en un inicio, cuando el grupo familiar es reducido, los asuntos empresariales se gestionan a través de encuentros informales. No obstante, a medida que la familia crece, surge la necesidad de establecer un espacio formal donde las diferentes ramas de la familia accionista puedan conocer y debatir sobre temas vinculados a la empresa. Así, se origina la Asamblea Familiar.

Los principales objetivos de la Asamblea Familiar incluyen:

Establecer la visión de la familia respecto a la empresa.

Preservar el legado, los valores y la identidad de la familia fundadora.

Anticipar y gestionar posibles conflictos familiares relacionados con la empresa.

Diseñar una planificación patrimonial que armonice la seguridad jurídica, los aspectos fiscales y las necesidades financieras tanto de la empresa como de la familia.

4- CAPÍTULO 3: DINÁMICA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

4.1 Implicaciones de la psicología empresarial en la toma de decisiones

La toma de decisiones en empresas familiares es un tema clave que ha sido explorado desde diferentes perspectivas. Rodríguez Zapatero (2011) analizó la cultura organizacional en empresas familiares de Córdoba, España, identificando que esta varía significativamente entre generaciones y depende de factores como la armonía familiar, la flexibilidad y la participación en la toma de decisiones. Su estudio mostró que las empresas familiares de primera generación suelen priorizar una orientación al cliente, mientras que en generaciones posteriores se observa una mayor participación colectiva en las decisiones, producto de la diversificación en los roles familiares.

Garrido Lecca (2021) complementa esta línea de investigación al estudiar la relación entre las dinámicas familiares y su impacto en la cultura organizacional y la toma de decisiones estratégicas en empresas peruanas. Sus hallazgos resaltan la importancia de alinear la cultura familiar con las estrategias empresariales, especialmente en generaciones posteriores, para garantizar la continuidad y el éxito de estas organizaciones.

Arreola Bravo et al. (2020) por otra parte, abordan la influencia de factores socioemocionales en los procesos de decisión, destacando tres perfiles de tomadores de decisiones: dependiente, flexible e independiente. Cada perfil refleja diferentes grados de integración entre los valores familiares y las necesidades empresariales, influyendo en la gestión y el desarrollo organizacional.

Enfocándose en el contexto Argentino, Tañski y Brondani (2005) analizaron estrategias de empresas familiares en Posadas y Oberá para mantenerse competitivas. Este estudio subrayó la importancia de implementar protocolos formales, planificar la sucesión y fomentar la innovación, además de recomendar la incorporación de profesionales externos para equilibrar las dinámicas familiares y empresariales.

4.2. Proceso de toma de decisiones

Las organizaciones se encuentran en constante cambio que las obligan a reinventarse en todo momento y por ello “La toma de decisiones consiste en encontrar la conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos” (Thompson y Strickland, 1998).

Ante la presencia de un conflicto la toma de decisiones comienza a ponerse en juego. Pero, ¿qué es la toma de decisiones? La toma de decisión es una elección que es necesaria a la hora de resolver un problema o responder a una demanda de otro, ya sea otra persona, un cliente, empresa, o bien empleados. A la hora de llevar a cabo una acción se pone en peligro las consecuencias que la misma puede acarrear, ya sea para beneficio o un quiebre ante una elección incorrecta. Es por ello que se corre un riesgo al momento de elegir y tomar una decisión, es necesario establecer una evaluación de riesgos y ponderar los resultados positivos que se ajuste a lo que la empresa requiere en ese momento. Una decisión es una designación irrevocable de recursos donde me comprometo a tomar una acción (Yates, 2003).

Es posible enumerar distintas formas a la hora de tomar una decisión en una empresa:

- 1- Toma de decisiones racionales.
- 2- Toma de decisión emocionales e intuitivas.

Desde el punto de vista de lo **organizativo y empresarial** se puede destacar la toma de decisiones según la previsión, es decir teniendo en cuenta el nivel de estructuración y previsión en la que se toman las decisiones programadas y no programadas. Garrido Lecca, J. (2021)

Por otro lado, según la urgencia, donde las decisiones son tomadas con urgencia o simplemente son decisiones rutinarias de la organización.

Por último, según la trascendencia para la empresa, estas se dividen en estratégicas y operativas.

Aunque se ha avanzado significativamente en el estudio de la cultura y el clima organizacional en empresas familiares, persiste una carencia de investigaciones enfocadas en

cómo los principios de la psicología empresarial pueden influir directamente en la toma de decisiones estratégicas y operativas en estas organizaciones. Esta brecha representa una oportunidad para desarrollar nuevas líneas de investigación y propuestas prácticas que consideren las particularidades de las pequeñas y medianas empresas familiares, contribuyendo a su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

En lo que respecta a la toma de decisiones en las empresas familiares, se observa que, según un informe elaborado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras (2009), los procesos decisionales en este tipo de organizaciones suelen estar marcados por la informalidad, la falta de objetividad y la ausencia de trazabilidad. Esto significa que las decisiones no son seguidas o analizadas en términos de cómo se gestionó la empresa en diversas situaciones, lo que puede generar incertidumbre y descoordinación en la gestión. Esta informalidad, según la Corporación Financiera Internacional (IFC, 2018), está vinculada a una falta de interés por parte de los miembros de la familia en establecer procedimientos y prácticas claras. Este desinterés se traduce en la ausencia de políticas formales, la carencia de documentación apropiada y la falta de un marco estructurado para las decisiones. A medida que la empresa familiar crece, estas carencias pueden dar lugar a ineficiencias operativas y, más alarmante aún, a conflictos internos que amenazan la estabilidad y el éxito de la organización.

Una de las áreas más afectadas por esta falta de formalidad es la disciplina en cuanto a cuestiones estratégicas esenciales, como los planes de sucesión, el empleo de miembros de la familia y la incorporación de ejecutivos externos que podrían aportar valor a la dirección empresarial. En empresas familiares, es habitual que las decisiones iniciales sean tomadas por el fundador. Sin embargo, conforme la empresa crece y se incluyen nuevas generaciones en la toma de decisiones, surgen distintas perspectivas sobre la forma de dirigir la organización. Este desacuerdo intergeneracional puede dar lugar a conflictos que ponen en peligro la continuidad de la empresa (Superintendencia de Sociedades et al., 2009).

Para mitigar estos riesgos, se hace necesario formalizar el proceso de toma de decisiones, con el fin de proteger la estructura organizativa y fomentar su crecimiento sostenido. En este sentido, la IFC (2018) sugiere la descentralización de las decisiones, proponiendo que estas se tomen en función de las responsabilidades y competencias de los directivos, en lugar de basarse en relaciones familiares. Esta estrategia de descentralización contribuye a la profesionalización de la empresa, creando un ambiente más estructurado y

menos dependiente de las dinámicas emocionales y familiares que, aunque importantes, pueden entorpecer la eficacia operativa y estratégica de la organización a medida que crece.

4.3 Correcta toma de decisiones

“Una empresa no es PyME sino que está PyME, ya que su tamaño es sólo una característica en la vida de la empresa que puede ser superado”. De esta manera lo explica Juan Pauna, director de una conocida consultora en Chile y con una visión acertada sobre empresas de esta características en las que su futuro depende de la correcta toma de decisiones.

Las PyMEs se diferencian de otras PyMEs y empresas, no por el volumen de empleados ni la suma que factura mes a mes si no por las decisiones que toman y las consecuencias de las mismas. De esta forma, la correcta toma de decisiones será el futuro de la empresa ya sea para crecimiento o estancamiento.

En la mayoría de las empresas la toma de decisiones es llevada a cabo por los líderes y cabeza de la firma, es decir los socios mayoritarios o fundadores. En este caso en particular, teniendo en cuenta que el proyecto se centra en empresas familiares se tendrá en cuenta que la toma de decisiones tienen un atravesamiento emocional y cargado de valores, podría decirse que en la forma en la que se opera a la hora de tomar un curso de acción los valores familiares tienen un gran peso y son determinantes para llevar a cabo un curso de acción una vez la decisión haya sido tomada. Garrido Lecca, J. (2021)

A partir de este conocimiento se propone evaluar en las PyMEs este criterio. Por un lado obtener información de la estructura organizacional y los roles familiares; identificar quien o quienes toman las decisiones y comprender la interacción entre la familia y la empresa.

Es importante recopilar datos sobre cuáles son los métodos que se utilizan a la hora de tomar decisiones. A partir del conocimiento obtenido por la consultora chilena mencionada anteriormente se puede informar que la toma de decisiones en las empresas familiares tienden a ser decisiones intuitivas, que son encaminadas por el fundador a través de su experiencia, sin embargo este tipo de método no es favorable en el intercambio generacional ya que la experiencia es individual y un miembro que no conoce desde un inicio la empresa no tiene la misma habilidad que el socio fundador. De todas formas no es una regla general la utilización

de este método, podría encontrarse que las empresas utilizan distintos métodos, a saber un método analítico y/o consensuado.

Es importante indagar si se tienen en cuenta los valores familiares, las emociones de los miembros tanto de la empresa como de la familia o si se basan en los objetivos empresariales.

Herbert Simón (1947) entiende el proceso de toma de decisiones exponiendo su visión de la siguiente manera: “Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad.” Se podría decir entonces que cada decisión dirige el rumbo de la empresa ya sea en la interacción con clientes, en las negociaciones de nuevos rumbos y proyectos como en el clima organizacional que surgirá en consecuencia.

Al hablar de decisiones se habla de elecciones, es decir que hay más de una opción. Para la correcta toma de decisión es imprescindible la búsqueda de certidumbre que implique que esa decisión es la correcta y más viable para el correcto funcionamiento organizacional y que rendirá mejores frutos económicos y de crecimiento total empresarial.

Anteriormente se mencionó que la toma de decisión trae aparejadas consecuencias, pero para llegar a una respuesta es necesaria la deliberación, poner en la mesa los pros y los contra que arrastrara lo que se decida y esta deliberación no se debe hacer de una manera azarosa, por el contrario conlleva una evaluación de posibilidades pensando en el bien mayor para la organización.

Por otro lado es imprescindible guiarnos en base a un objetivo, ni los individuos, ni las empresas son movilizadas sin motivo alguno, la motivación es fundamental a la hora de una elección. Es decir, los objetivos y las conclusiones que se desprendan acompañarán en el proceso de toma de decisiones que implica la elección de distintas opciones. Se debe tener en cuenta que las decisiones son subjetivas y están basadas en experiencias de vida, en deseos personales, creencias y valores. Esta característica en particular juega un relevante papel en las pequeñas y medianas empresas familiares, la subjetividad y las experiencias individuales, sobre todo del fundador hacen eco en todo momento, pero sobre todo en la toma de decisiones. Es imprescindible percatarse de la subjetividad de los miembros que cobran relevancia en la empresa porque estos detalles marcaran el camino en momentos cruciales de elecciones que puede llevar a desfavorecer en niveles más avanzados de una empresa, en el momento de la profesionalización. Garrido Lecca, J. (2021)

Por último, y no por eso menos importante, se debe destacar que una característica es la toma de acción. La toma de decisión implica un movimiento, colabora en la adaptación empresarial y también en la puesta en acción. Una vez tomada la decisión empieza el juego y el camino a seguir. En caso de que no se lleve a cabo a posteriori será parámetro para notar la presencia de errores en el proceso y por consecuencia no fue una decisión acertada.

4.4 Dirección Estratégica

En el ámbito organizacional, la toma de decisiones constituye un proceso clave que implica la ejecución de diversas acciones, las cuales pueden influir de manera positiva o negativa en el desarrollo de la empresa. Dado el amplio número de procesos y funciones involucradas, estas decisiones no recaen únicamente en quienes las adoptan, sino también en el equipo encargado de llevarlas a cabo. Pérez, M. J. (2019)

Cada decisión genera una serie de consecuencias que impactan la estabilidad y competitividad de la organización en el mercado. En este sentido, la toma de decisiones puede entenderse como un conjunto de acciones y factores dinámicos que inician con la identificación de un estímulo y concluyen con el compromiso de actuar en consecuencia.

Elegir a la persona que tomará el liderazgo de la empresa es una decisión estratégica, ya que influirá directamente en el éxito o el fracaso de una pyme familiar. No debería ser una decisión individual, aunque en última instancia el fundador tenga la última palabra. Lo esencial es priorizar la capacidad y el liderazgo del sucesor, por encima de su vínculo familiar (Bataglia, 2006).

El proceso de toma de decisiones puede verse condicionado por el contexto y el sector en el que opera la organización, generando cierta presión y convirtiéndolo en un desafío complejo. Cuando las decisiones adoptadas no cumplen con los objetivos planteados, pueden desencadenar una serie de eventos que impactan directamente en la estrategia de la empresa, sus recursos financieros y humanos, la productividad y eficiencia, la estructura operativa, las relaciones con proveedores y clientes, e incluso la estabilidad y permanencia de la organización.

Asimismo, la falta de decisiones dentro de una empresa puede comprometer los recursos clave y afectar aspectos fundamentales que determinan su equilibrio económico y productivo. Por ello, "quien toma decisiones no solo debe hacerlo de manera correcta, sino también en el momento oportuno y con el menor costo posible" (Moody, 1983). Es decir, las decisiones no solo deben basarse en criterios racionales, sino que también implican el manejo de diversos recursos que pueden representar tanto un riesgo como una oportunidad de crecimiento.

Las decisiones dentro de una organización pueden recaer en distintos niveles: colaboradores, equipos operativos y técnicos, directivos, e involucrar aspectos como la administración de recursos financieros, cambios en infraestructura, selección de proveedores, adquisición de materia prima, modernización de maquinarias, implementación de nuevas tecnologías y reestructuración de procesos. Todos estos factores influyen en la consecución de objetivos claros que permitan alcanzar el éxito empresarial, impulsando acciones de mejora, expansión, desarrollo de nuevos productos, atracción de inversión extranjera, generación de ideas de negocio, innovación y posicionamiento en el mercado.

En este sentido, el crecimiento empresarial integra diversos factores que permiten a los emprendedores conducir una organización hacia el cumplimiento de sus metas. Entre estos factores se encuentran el desarrollo económico, la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la innovación (Delfín y Acosta, 2016, p.4).

Asimismo, la toma de decisiones desempeña un papel clave en el progreso de una empresa, ya que cada uno de estos elementos requiere de estrategias bien definidas para optimizar el uso de los recursos. La toma de decisiones abarca aspectos como el diseño de nuevos productos, la administración financiera, la gestión de procesos, la organización del talento humano y el nivel de servicio, entre otros. Todo ello tiene como finalidad alcanzar los objetivos corporativos, incrementar la rentabilidad y consolidar la posición de la empresa en el mercado.

4.5 Psicoanálisis Empresarial

Un diagnóstico empresarial es realizado por expertos en cultura organizacional. Son utilizadas herramientas del psicoanálisis trasladadas a la empresa. En otras palabras, invitan a las empresas a "recostarse en el diván" y expresar sus experiencias y vivencias. Este proceso se realiza mediante entrevistas profundas con los miembros de la organización. La finalidad recae en encontrar elementos que están latentes y expresan de manera inconsciente los elementos que realmente "mueven" a la empresa.

Una vez el diagnóstico esté presente la siguiente fase será encaminarse a un cambio cultural donde se refuercen los elementos positivos y se erradiquen los negativos que generan pérdidas y conflictos para la empresa.

Ahora bien, ¿de qué manera aporta la psicología empresarial una solución o salida en las empresas familiares? ¿Cómo podría intervenir para que el proceso de decisiones sea llevado a cabo de manera eficiente?

El diagnóstico es clave para captar el clima laboral de la organización y asegurarse que el ámbito de trabajo sea el adecuado. Trabajar en un clima laboral ameno aporta una cuota de tranquilidad a los miembros de la organización que favorecerá un mejor rendimiento y en consecuencia elevar la productividad y la ganancia económica. Parecería sencillo al expresarlo en unas pocas palabras sin embargo sin la realización de un diagnóstico realizado por un profesional en el área imposibilita observar las debilidades de la organización.

La comunicación es una pieza fundamental para que todo vínculo funcione correctamente. Se entiende que en las empresas se encuentran diariamente o quizás con menor frecuencia distintos empleados, clientes y miembros de la organización que median distintas ideas, palabras, quejas que no siempre son expresadas con asertividad. El psicólogo empresarial media ante dificultades comunicativas y logra acuerdos entre miembros que sin su mediación en circunstancias adversas no es posible.

El orden, por otro lado, es clave, por lo cual se requiere de un plan estratégico tanto en la organización por sí misma como en la toma de decisiones. Las empresas familiares requieren asistencia en planes estratégicos y esto se logra a través de la profesionalización, y la profesionalización requiere de expertos que la posibiliten.

5- CAPÍTULO 4: DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES.

5.1 Traspaso Generacional

Para garantizar el éxito a largo plazo de una empresa familiar, es fundamental implementar un plan de sucesión adecuado y crear estrategias innovadoras que fomenten el desarrollo continuo, permitiendo que la empresa evolucione generación tras generación.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol fundamental en la economía de Argentina por varios motivos. En primer lugar porque conforman entre el 70 y 80% de las empresas que están en funcionamiento en el mercado y por lo tanto inciden directamente en la economía del país; en segundo lugar y no menos importante permiten más puestos laborales generando más trabajo en el ámbito privado.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede observar con claridad la importancia de sostener y sobre todo el trascender de estas empresas. No es una tarea fácil, como toda familia que enfrenta adversidades en este tipo de empresas se ponen en juego distintas cuestiones que son transversales a la empresa. De cada empresa y de cada familia depende la resiliencia para enfrentar las adversidades y las crisis que se vayan presentando y en consecuencia saldrán beneficiadas o no logran trascender. A pesar de que todas las empresas como familias son distintas se podría advertir en estos casos que todas tienen algo en común: La búsqueda del éxito la cual representa una sucesión efectiva.

Según la revista ámbito *“Actualmente 7 de cada 10 empresas no sobreviven el traspaso entre la generación fundadora y la sucesora. Aquellas que logran sostenerse en el tiempo coinciden en la necesidad de anticiparse a estos hitos, que pueden ser traumáticos y afectar cada aspecto de la organización. Por eso, los procesos de profesionalización que buscan asegurar supervivencia y competitividad, deben trabajar de manera sistémica sobre la gobernanza, el marco legal y la planificación legal y patrimonial, el modelo de negocios y de generación de valor, el emprendimiento en la familia empresaria y la gestión de la intergeneracionalidad, entre otros aspectos.”* Estas cifras problematizan los porque e invitan a pensar las causas que imposibilitan una sucesión exitosa. Sin lugar a dudas una de las

hipótesis planteadas es la correcta toma de decisiones a la hora de elegir un camino para el bien empresarial sin embargo esta invitación a reflexionar despierta nuevos interrogantes.

¿Qué lugar ocupa un correcto organigrama en las PyMEs? ¿Es necesario digitalizar las pequeñas y medianas empresas? ¿Quiénes toman las decisiones? ¿Existen capacitaciones continuas para enfrentar las coyunturas a las que se suelen enfrentar? ¿La capacidad de liderazgo toma un rol importante en estas organizaciones?

A partir de estos interrogantes se pensara en una correcta sucesión transgeneracional y el impacto total en las mismas.

En este desafío se ponen en juego distintas verdades tanto manifiestas como latentes que invitan a la figura del psicólogo organizacional a examinar y analizar a sus miembros y las dinámicas que se ponen en juego. Toda empresa vive con incertidumbre y crisis constantes teniendo en cuenta la inflación y los cambios vertiginosos que chocan con la realidad de todos, en consecuencia la incertidumbre pega más fuerte en empresas familiares quienes no han logrado una profesionalización y es ahí donde el psicólogo organizacional echa ojos y manos para lograr un plus y llegada a la meta con el fin latente de preservar la empresa familiar y que la sucesión logre ser eminente.

5.2 Sucesión Empresarial

Se define *sucesión* como "un conjunto de acciones que se desarrollan dentro del contexto de una empresa familiar durante varios años, que culminan con la sustitución del empresario al frente de la compañía por un sucesor de la misma familia" (Guinjoan & Llauro, 2000). Este proceso involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar: la empresa, la familia y la propiedad, y durante su desarrollo, cada uno de estos subsistemas experimenta transformaciones significativas (Belausteguigoitia, 2007).

En el caso de la empresa, la sustitución del fundador representa una gran revolución, generando incertidumbre en aquellos que dependen de la empresa, como trabajadores, proveedores y clientes. En lo que respecta a la familia, la sucesión puede ser un proceso traumático, ya que el fundador, al ser reemplazado, debe adaptarse a nuevas ocupaciones en su vida (Belausteguigoitia, 2007).

La propiedad experimenta un cambio en su configuración cuando se transfiere a los sucesores, se entiende que tendrá un impacto significativo en los otros dos subsistemas. La sucesión es entendida como un proceso evolutivo y no como un acontecimiento aislado. Uno de los momentos más complejos para una empresa familiar suele ser este momento, la transición de la primera a la segunda generación, en la que se da un cambio crucial en la estructura de la propiedad de la empresa. El modelo de propiedad unipersonal del fundador se transforma en una propiedad compartida entre hermanos accionistas. Este cambio provoca que las relaciones familiares, que en la primera generación son más sencillas, se vuelven más complejas en la segunda generación (Tapies, 2011).

La designación de la persona que ocupará el puesto principal dentro de la empresa es una de las razones por las cuales el proceso de sucesión suele no iniciarse. Esto se debe a que el fundador, en muchas ocasiones, evita enfrentar esta situación, ya sea por la ausencia de un sucesor adecuado dentro de la familia, la resistencia a contratar un gerente externo o la dificultad de elegir entre sus propios hijos.

No obstante, recae en los integrantes de la siguiente generación la responsabilidad de seleccionar al líder que marcará el rumbo de la empresa. Es fundamental que esta elección cuente con el consenso de todos, razón por la cual, en numerosos casos, son los propios hermanos quienes toman esta decisión, evitando así que el padre deba enfrentar el dilema de escoger.

La planificación del relevo generacional y la designación del sucesor son aspectos fundamentales para el fundador, pero, sobre todo, constituyen un acto de protección tanto para la empresa como para la familia. Este proceso permite asegurar la continuidad de las buenas prácticas y la valiosa experiencia acumulada a lo largo del tiempo (Glikin, 2012).

5.3 Opciones para el Futuro de una Empresa Familiar

El fundador de una empresa tiene diversas alternativas para definir el rumbo de su organización. A continuación, se presentan algunas de las principales opciones que pueden considerarse (Belausteguigoitia, 2007):

- No tomar ninguna acción: Aunque en algunos casos puede funcionar, esta alternativa conlleva un alto riesgo, ya que implica dejar que el tiempo transcurra sin definir una estrategia clara.
- Transferencia de propiedad y dirección a la familia: Esta es la opción ideal para muchas familias empresarias, ya que permite la continuidad del negocio bajo la gestión de sus miembros.
- Mantener la propiedad y delegar la dirección a un externo: Cuando no hay un sucesor dentro de la familia con la capacidad de liderar la empresa, se puede optar por conservar la propiedad y contratar a un director profesional.
- Venta parcial del negocio: En esta alternativa, el fundador vende una parte de la empresa, obteniendo liquidez, pero continúa operando con un negocio de menor tamaño.
- Venta total a terceros: Puede ser una opción atractiva para inversionistas, empleados o competidores interesados en adquirir la empresa.
- Liquidación de la empresa: Si no hay sucesión ni interesados en comprar, la liquidación permite vender los activos y cubrir las obligaciones antes de cerrar la compañía.
- Salida a la Bolsa: Esta opción permite mantener el control familiar si la familia conserva la mayoría accionaria o emite acciones sin derecho a voto para inversionistas externos.

Cada alternativa tiene implicaciones estratégicas y debe evaluarse cuidadosamente en función de los objetivos y necesidades del fundador y su familia.

5.4 Estrategias de Sostenibilidad en Empresas Familiares: Un Estudio de Casos en Posadas y Oberá"

En el ámbito local, resulta significativa la investigación realizada por Tañski y Brondani (2005), quienes se propusieron analizar las estrategias empleadas por diversas empresas familiares de Posadas y Oberá para mantenerse en el tiempo. Estudiaron las acciones llevadas a cabo por los fundadores de cuatro empresas familiares de estas ciudades entre 1960 y 2003. Este estudio, de carácter exploratorio, se basó en un diseño de casos, utilizando entrevistas y observación participativa y no participativa como métodos de recolección de datos.

Tras evaluar la información, las investigadoras concluyeron que el éxito de estas empresas se debe en gran medida a la existencia de líderes con una visión clara, aunque también identificaron una gran dependencia de este líder clave. Además, resaltaron el fuerte sentido de misión en estas organizaciones, cuyos miembros creen firmemente en el valor de su trabajo y orientan todos sus esfuerzos hacia la mejora continua de sus productos y la calidad de atención. Sin embargo, la investigación también reveló algunas debilidades, como la falta de protocolos formales, ya que, aunque existen acuerdos verbales en algunos temas importantes, no se formalizan. Además, la sucesión de la dirección, un tema de preocupación para muchos miembros, rara vez está planificada. También se observó una falta de innovación en estas empresas, ya que la historia compartida y la mentalidad conservadora limitan el pensamiento creativo.

Ante estos hallazgos, Tañski y Brondani (2005) proponen un enfoque integral que abarque varios aspectos. Sugieren fortalecer el gobierno de las empresas a través de órganos que aseguren la responsabilidad, equidad y transparencia. Además, recomiendan invertir en el desarrollo de recursos humanos, fomentando la motivación y el compromiso de los miembros. Destacan la importancia de planificar estratégicamente las actividades, así como la sucesión del fundador, evaluar la posibilidad de incorporar profesionales externos en cargos gerenciales y desarrollar un protocolo familiar. También proponen contar con un consejo asesor externo a la familia, con el objetivo de obtener una visión más objetiva, mejorar la orientación estratégica de la empresa, analizar el entorno y facilitar la toma de decisiones clave.

6- DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Metodología - Tipo de estudio

Este proyecto se inscribe dentro del paradigma cualitativo, se caracteriza por partir de un enfoque amplio que se va afinando progresivamente hacia aspectos más específicos mediante un razonamiento inductivo. Inicialmente, el estudio aborda cuestiones abiertas y generales que, a medida que se recopilan y analizan los datos, se van delimitando para obtener conclusiones más precisas. Este tipo de investigaciones se desarrollan en entornos naturales, lo cual permite comprender mejor el contexto en el que se da el fenómeno estudiado y facilita una interpretación rica y detallada.

El alcance del estudio es exploratorio, ya que busca indagar en problemas poco estudiados previamente. Como se señaló anteriormente, la revisión bibliográfica realizada evidenció que existen pocas investigaciones relacionadas con el tema de este trabajo, lo que hace necesario profundizar en esta área (Hernández Sampieri et al., 2014). El enfoque cualitativo es especialmente valioso para abordar un tema que aún no ha sido ampliamente explorado, permitiendo identificar patrones, extraer aprendizajes y plantear hipótesis que puedan servir como base para futuras investigaciones más específicas.

6.2 Técnicas de recolección de información

Para la recopilación de datos en este estudio, se emplearon métodos cualitativos, específicamente entrevistas abiertas, entrevistas semiestructuradas y observación directa. Las entrevistas iniciales se realizaron de forma abierta, permitiendo a los entrevistados la libertad de expresarse y compartir sus ideas. Las entrevistas posteriores adoptaron un formato semiestructurado, con preguntas previamente diseñadas pero con la flexibilidad suficiente para adaptarlas y profundizar en ciertos aspectos relevantes. Este enfoque flexible brindó la

posibilidad de obtener información detallada sobre las experiencias, valores, creencias, emociones y percepciones de los participantes (Hernández Sampieri et al., 2014).

Las entrevistas abiertas y semiestructuradas tienen varias ventajas. En primer lugar, permiten explorar de manera profunda las experiencias y percepciones de los entrevistados, posibilitando la aparición de información inesperada que enriquece el análisis. Además, la interacción cara a cara facilita la generación de confianza, lo que incrementa la probabilidad de respuestas más sinceras. En este estudio, se realizaron seis entrevistas a un total de dos empresas familiares, entrevistando tanto al fundador activo (padre o madre) como a un socio activo de cada organización. La cantidad de entrevistas fue determinada considerando la necesidad de obtener una muestra representativa y relevante dentro del contexto de las empresas familiares en Argentina.

Por otro lado, se utilizó la observación cualitativa como técnica adicional. Esta implica una inmersión directa en los entornos sociales objeto de estudio, lo que permite observar de manera detallada los contextos, interacciones y eventos relevantes. Su principal objetivo fue explorar y describir los entornos sociales, comprender los procesos y las relaciones entre las personas, identificar problemáticas específicas y generar hipótesis para futuras investigaciones. Durante la observación, se prestó atención tanto al entorno físico como a las interacciones sociales y las actividades colectivas dentro de las organizaciones (Hernández Sampieri et al., 2014).

La observación activa permitió al investigador involucrarse en las dinámicas observadas sin perder su rol analítico. Esto posibilitó obtener una comprensión más rica de las interacciones que ocurren dentro de las empresas familiares y cómo se toman las decisiones en tiempo real. Además, este método proporcionó acceso a información que podría no haberse generado en las entrevistas. En este estudio, se prestó especial atención a la configuración del espacio físico de trabajo de los entrevistados, observando la distribución de las áreas de trabajo, las zonas comunes para reuniones y la organización del espacio para la toma de decisiones.

Anexo: Modelo de cuestionario utilizado en las entrevistas

Sección 1: Empresa

1. ¿Podría describir los inicios de la empresa?

2. ¿Considera que las metas de la empresa están claramente definidas? ¿Cuál es la visión y misión de la organización?
3. ¿Cuentan con un organigrama que ordena la organización? ¿Quiénes lo integran? ¿Está conformado también por miembros que no forman parte de la familia?
4. ¿De qué manera se distribuyen los roles y responsabilidades dentro de la organización?
5. ¿Por quién o quiénes considera que es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones? ¿Cuáles son las decisiones que se toman a diario? ¿Cuáles toma usted? ¿Cuáles suele delegar?
6. ¿Cuáles son los factores que influyen más en la toma de decisiones de su Pyme? ¿Se basan más en las necesidades del mercado, en los valores familiares o en los recursos económicos y las ganancias posibles?
7. ¿Quiénes son los responsables de tomar las decisiones sobre nuevos negocios o inversiones?
8. ¿Considera que la organización está profesionalizada en el presente? ¿Cree que las decisiones se toman basadas en intuición o en conocimiento racional y análisis explícitos?
9. ¿Qué puede decir de la empresa en el presente y cuál es su visión de la misma en los próximos 5 años?

Sección 2: Familia

1. ¿La familia participa en la toma de decisiones empresariales? ¿Qué rol ocupa en este proceso?

2. ¿Cómo se definen las remuneraciones de los miembros de la familia? ¿Se tiene en cuenta la capacidad y aporte de cada uno o se prioriza el vínculo consanguíneo/familiar?
3. ¿Han pensado en la sucesión generacional? Si es así, ¿cómo se están preparando para ese momento?
4. ¿Se imagina la empresa manejada por sus hijos o nietos? ¿Cómo lo imagina o espera? ¿Tiene un líder o sucesor identificado?
5. ¿Cómo definiría el clima laboral entre los miembros de la familia en particular y todos los miembros de la empresa en general? ¿Han experimentado conflictos familiares que hayan afectado decisiones empresariales? ¿Cómo los gestionan?

6.3 Universo y muestra

El universo de estudio está compuesto por empresas familiares ubicadas en la ciudad de Posadas, Misiones. La muestra se centra en aquellas empresas donde el fundador (padre o madre) continúa participando activamente en la dirección, acompañado por uno o más hijos que ocupan roles como socios activos dentro de la estructura organizacional.

La selección de las empresas se realiza mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo, también conocido como dirigido, no busca generalizar los resultados a toda la población, sino que se orienta hacia propósitos específicos definidos por las características del estudio. En el caso del muestreo por conveniencia, se eligen casos accesibles para el investigador (Hernández Sampieri et al., 2014).

Optar por un muestreo por conveniencia en esta investigación responde a la necesidad de profundizar en las particularidades de las empresas familiares donde coexisten padres/madres fundadores y sus hijos como socios activos. Esta selección deliberada permite recolectar información específica sobre los retos y oportunidades que enfrentan estas organizaciones.

6.4 Análisis de los datos

El análisis de datos en este enfoque se caracteriza por ser progresivo, inductivo y centrado en temas relevantes. En este proceso, se trabaja con datos narrativos, como expresiones, significados y experiencias, empleando también herramientas estadísticas para identificar la frecuencia de ciertas ideas o categorías de análisis. A medida que se recopilan nuevos datos, estos se integran al análisis, enriqueciendo continuamente la interpretación (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

El análisis temático se utiliza como método principal para examinar los datos obtenidos a través de entrevistas y observaciones. Este enfoque permite identificar patrones y temas recurrentes en la información recogida. El proceso comienza con la familiarización con los datos, transcribiendo las entrevistas y revisando las notas de las observaciones. Luego, se codifican los segmentos más significativos y se agrupan en temas que permitan caracterizar cómo se desarrollan los procesos de toma de decisiones en las empresas familiares.

7- RESULTADOS

7.1 Metodología de la investigación

El presente estudio se lleva a cabo debido a que estas instituciones cumplen, desde un inicio, con los criterios establecidos en la investigación. Se trata de empresas en las cuales los miembros de una misma familia desempeñan un rol central en la gestión y la toma de decisiones, además de ser propietarios del capital. Asimismo, son organizaciones con fines de lucro que han experimentado un proceso de crecimiento, pasando de emprendimientos individuales a estructuras societarias reguladas por la legislación vigente. Además, se encuentran clasificadas dentro del segmento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) y cuentan con un reconocido posicionamiento dentro del ámbito en el que operan.

Durante los encuentros con los directivos de las empresas familiares, se buscó obtener información acerca de cómo estructuran y organizan su negocio en relación con la dinámica familiar. Además, se exploró la manera en que afrontan situaciones críticas, los medios de comunicación que emplean dentro de la empresa, y los objetivos que persiguen. También se indaga sobre el nivel de asesoramiento con el que cuentan, su conocimiento del mercado, la forma en que establecen sus políticas y estrategias, los estándares que aplican en términos de calidad y eficiencia, y las medidas adoptadas en la gestión de los recursos humanos.

Se ha utilizado como instrumento entrevistas semiestructuradas las cuales fueron implementadas a dueños, fundadores y socios mayoritarios de las empresas seleccionadas. Para resguardar la confidencialidad de los participantes de las entrevistas no se nombraron los nombres de las Pymes aunque se adjuntan las entrevistas al finalizar el proyecto.

Para recopilar la información, se utilizó la entrevista personal como técnica principal. Las preguntas fueron planteadas en un encuentro directo entre los entrevistadores y los empresarios. Este intercambio se desarrolló en un formato de conversación guiada, permitiendo a los participantes expresar y profundizar sus perspectivas sobre el tema abordado.

El proyecto espera servir de soporte para la comprensión de las pequeñas y medianas empresas en sus primeras generaciones de la importancia de la planificación adecuada y una

guía profesional en la sucesión generacional; sobre todo la importancia de la toma de decisiones para resguardar la empresa y prevenir su caída y quiebre con el paso generacional si no se logra la profesionalización. Cada visita a las empresas comenzó con una explicación del propósito de esta investigación, seguida de una entrevista a sus fundadores e hijos, en la que se utilizó un cuestionario para obtener información sobre la situación actual de la empresa.

7.2 Presentación de Casos

Empresa A

La entrevista a los socios fundadores decantan la dinámica de la toma de decisiones y en qué momento de profesionalización se encuentra su pyme.

En el primer caso se observa que es una empresa desorganizada, sin un límite correcto de los roles en las cuales las decisiones importantes se llevan a cabo “a ojo”.

Esta empresa está integrada por tres hermanos, relata sus comienzos humildes y la cuota de esperanza que carga la empresa y la historia familiar.

Para un verdadero éxito empresarial es fundamental fijar metas y que las mismas guíen un buen proceder. Las metas son los resultados que se intentan y buscan alcanzarse a través de diferentes acciones y se ejecutan para lograrlas, es decir que son un punto a seguir y encamina la acción.

Una pregunta clave en las entrevistas necesariamente fue averiguar cuales son las metas de la empresa, si están determinadas y si se esfuerzan por alcanzarlas, en el primer caso la respuesta obtenida fue “*Si en su momento lo hicimos pero no se ni donde están ni cuales eran*”, es decir que a pesar de haber delimitado las metas no son tenidas en cuenta ni se busca alcanzarlas a la hora de seguir objetivos, por lo tanto no están correctamente establecidas ni el trabajo en conjunto busca alcanzarlas.

La empresa cuenta con profesionales y no profesionales pero sin un organigrama formal. Los libros guían a la fundadora, quien se guía por lecturas que la acompañan a apuntalar la empresa.

La organización de la empresa se encuentra integrada por: Gerencia general, Producción, Departamento técnico y administrativo; y pseudo comercial.

No hay profesionalismo aunque recientemente incorporaron profesionales en algunas áreas de la empresa.

Las decisiones son tomadas por el gerente general o director que tiene como vínculo consanguíneo la hermandad. Toda decisión tomada pasa primero por el socio fundador en el ámbito financiero y en lo referido al taller, por su hermano.

“Las decisiones son tomadas por mí, gerente general o más bien director. Sobre proyecciones lo hablo con mi hermano, y siempre en consulta con profesionales de distintas especialidades, ej vos sos la primera psicóloga con la que vamos a trabajar.”

Manifiesta tomar decisiones a través de la intuición y la razón, teniendo en cuenta sobre todo las “corazonadas”. Expresa que todo se tiene en cuenta a la hora de tomar una decisión. *“Todo se pone en juego, partiendo de la capacidad de producción, técnica y financiera”.*

Se observa que las decisiones no son llevadas a cabo bajo un estricto análisis empresarial, financiero o de mercadeo, ya que se observan contradicciones en el diálogo al escuchar al entrevistado menciona: “Para tomar decisiones uso una mezcla. Siempre consulto leo y miro. A veces el resultado dice no lo hagas y lo hice igual”.

La empresa está integrada por distintos miembros familiares y no familiares pero la toma de decisiones recae en el fundador y sus dos hermanos quienes iniciaron con la empresa.

Los hijos no son tenidos en cuenta en la toma de decisiones ni tienen acceso total de la información, en cuanto a la sucesión transgeneracional no es pensada. Se observa que están en una primera etapa de desarrollo con una clara desorganización empresarial.

La comunicación es una problemática que expresan tener, intentar conseguir un mejoramiento a través de la ayuda profesional en esta área.

Dimensión de la empresa	Situación Actual
Etapa	Crecimiento
Información Disponible	Operativa y económica financiera
Toma de decisiones	Centralizada en el socio fundador
Profesionalización	En proceso
Planificación de la Sucesión	No
Protocolo Familia	No
Órgano de Gobierno	En proceso

Empresa B

La empresa B es una empresa llevada a cabo por la tercera generación, con una organización clara, que se mantuvo en el tiempo y ha logrado las primeras sucesiones con éxito.

La empresa cuenta con un manual de marca, con visión y misión definidas, manifiestan necesitar más planificación pero se observa que es una empresa con lineamientos profesionales que están en búsqueda de la excelencia y continuidad profesional.

En cuanto a la toma de decisiones se expresa *“Las decisiones cotidianas y de compras las dirige el socio gerente, las demás se discuten y se deciden en conjunto, según la argumentación de cada socio. Las decisiones diarias son compras, banco, stock, mantenimiento, control de precios en sistema y en góndola, control de limpieza y presentación, vidrieras, gestión con proveedores y clientes, búsqueda de nuevos proveedores y clientes, entre otras cosas. Yo ya no tomo decisiones, solo acompaño, colaboro y sugiero. Todo lo que se delega siempre está bajo estricto control, ejemplo: redes y trabajos administrativos.”* Se infiere

que la toma de decisiones no es algo lineal y sin debate, por el contrario se llega a un acuerdo por el bien mayor de la empresa.

Dimensión de la empresa	Situación Actual
Etapa	Profesionalizada
Información Disponible	Operativa y económica financiera
Toma de decisiones	Centralizada en el socio gerente con reuniones de directorio
Profesionalización	Si, continúa en proceso, con una organización estable y en crecimiento digital y tecnológico.
Planificación de la Sucesión	Si
Protocolo Familia	Si
Órgano de Gobierno	No definido

Empresa C

La empresa C al igual que la A no está profesionalizada, cuenta con años de experiencia y sobre todo experiencia de una empresa anterior con miembros de la familia que decidió separarse. Integrada por dos hermanos y la hija de un miembro fundador.

Esta empresa no tiene metas claramente definidas, ni roles concretos. No se ha profesionalizado y los sueldos no tiene un convenio específico sino que se tiene en cuenta más la familiaridad que el profesionalismo y rol llevado a cabo en la empresa por sus miembros.

El proceso de toma de decisiones es llevado a cabo por los tres miembros nombrados anteriormente y buscan encaminarse a la profesionalización con la incorporación de nuevos miembros ajenos a la familia y con la capacitación de quienes dirigen a la empresa en general y expresa que las decisiones son llevadas a cabo a través de la intuición, más allá que en el ámbito financiero se tenga en cuenta los datos objetivos del mercado.

Dimensión de la empresa	Situación Actual
Etapa	En crecimiento
Información Disponible	Operativa y económica financiera
Toma de decisiones	Centralizada en hermanos e hija, quienes son socios activos y directos de la empresa sin un rol específico.
Profesionalización	No
Planificación de la Sucesión	Si
Protocolo Familia	No
Órgano de Gobierno	No definido

Empresa D

La empresa D es una empresa de segunda generación, sus inicios fueron apuntalados por los padres del actual director.

La distribución de los roles está organizada por sectores: administración, venta en calle, mostrador, stock y logística.

La toma de decisiones está separada por sus socios activos y el socio fundador. El proceso de toma de decisiones es “ *Actualmente llevado a cabo por el directorio: mi papá y nosotros 3 como hermanos y socios activos. Antes las tomaba solo mi papá y nosotros ejecutamos. Costó mucho que nos de lugar.*”

Manifiestan guiarse por las necesidades del mercado, utilizando la razón y estadísticas a la hora de decidir el rumbo de la empresa y las inversiones. Realizan reuniones y utilizan el diálogo para profundizar y entenderse, lo cual les permitió ordenarse y organizarse.

El rumbo de la empresa se encamina a la profesionalización en distintos niveles, sobre todo en el adentramiento de la digitalización y tecnología.

Esta empresa tiene como característica la correcta planificación, se encarga de brindar conocimiento a sus miembros, especialmente los miembros que forman parte de la empresa y de la familia, tienen en cuenta el futuro de la organización y la sucesión familiar, y profesionalizan la empresa a través de idóneos en los temas que se requiera.

Dimensión de la empresa	Situación Actual
Etapa	En crecimiento
Información Disponible	Operativa y económica financiera
Toma de decisiones	Llevada a cabo por el directorio integrado por tres hijos que son socios activos y el padre y fundador de los recientemente mencionados hijos.
Profesionalización	En proceso con inclinación digital.
Planificación de la Sucesión	Si
Protocolo Familia	Si

Órgano de Gobierno	Cuenta con un organigrama perfectamente diseñado con miembros y no miembros familiares que forman parte de la organización.
--------------------	---

Empresa E

La empresa en cuestión tiene sus orígenes hace 35 años en la provincia de Entre Ríos, fundada por una pareja con antecedentes en el transporte y la docencia. Inicialmente, el padre trabajaba en el rubro avícola, lo que eventualmente llevó a la familia a iniciar su propio negocio de venta de pollos. Con el tiempo, el emprendimiento fue creciendo, alcanzando una plantilla de diez empleados tras una década de operaciones. En el año 2007, la primera hija de la familia se incorporó al negocio, marcando el inicio de una transición generacional que, si bien se dio paulatinamente, enfrentó ciertas resistencias iniciales a la innovación.

En la actualidad, la empresa está conformada por los fundadores, tres hijos y un hermano más. Existen divisiones claras dentro de la organización: el padre y un hermano están dedicados a la parte agropecuaria, mientras que dos de las hijas desempeñan funciones clave dentro de la estructura operativa y de gestión. La empresa cuenta con una visión definida, buscando consolidarse como un referente en la alimentación saludable en Posadas, ofreciendo productos frescos y prácticos con un enfoque en la agilidad y la eficiencia en la atención al cliente.

El organigrama de la empresa ha ido evolucionando con el tiempo y está en constante cambio. Actualmente, está estructurado con puestos definidos, jerarquías establecidas y descripciones de roles. No obstante, una de las principales dificultades ha sido la transición del modelo inicial, en el que los fundadores centralizaban gran parte de las decisiones y funciones, hacia una estructura más profesionalizada y distribuida. Aunque la mayoría de las decisiones operativas están a cargo de las dos hijas que ocupan puestos ejecutivos, las decisiones estratégicas y de inversión se toman en conjunto con los demás socios.

En términos de distribución de responsabilidades, dentro de la familia hay una diferenciación de roles: una de las hijas se encarga de la dirección financiera, inversiones y comunicación, mientras que la otra se desempeña en la gerencia general, supervisando producción, ventas y procedimientos operativos. La toma de decisiones diarias está basada en la experiencia y en los valores de la empresa más que en un análisis numérico riguroso, aunque se reconoce la necesidad de fortalecer este aspecto. Las decisiones sobre contratación y gestión de personal están delegadas a niveles intermedios, con la supervisión final de las responsables ejecutivas.

Los valores familiares juegan un papel central en la toma de decisiones empresariales, priorizando la eficiencia operativa, la sostenibilidad y el bienestar del personal. Se busca minimizar costos fijos y reducir el impacto ambiental, manteniendo un clima de trabajo positivo y una atención de calidad al cliente. En cuanto a nuevas inversiones y negocios, las decisiones se toman en conjunto con todos los socios, reforzando el carácter familiar de la empresa.

Aunque se han implementado ciertas prácticas para profesionalizar la empresa, se reconoce la necesidad de incorporar más recursos especializados para afrontar los desafíos futuros. Actualmente, la planificación y el crecimiento se basan más en la experiencia acumulada y en la visión de los socios que en un análisis financiero detallado. Sin embargo, hay una clara intención de formalizar procesos y definir con mayor precisión los puestos necesarios para el futuro.

En cuanto a la continuidad del negocio, la familia ha discutido la necesidad de establecer un protocolo de sucesión, aunque aún no se ha formalizado. Existe la expectativa de que las futuras generaciones puedan integrarse, siempre y cuando cuenten con la formación y las competencias adecuadas. En términos de clima laboral, la empresa se caracteriza por un ambiente de buen trato y respeto, evitando los conflictos directos. Las tensiones se manejan de manera informal, priorizando la preservación de las relaciones familiares incluso por sobre el crecimiento empresarial en algunos momentos.

En perspectiva, la empresa tiene un alto potencial de crecimiento y proyectos planificados a mediano plazo. La visión para los próximos cinco años es cumplir con los objetivos trazados y seguir consolidándose como un referente en su rubro. Si bien aún quedan

desafíos por afrontar, la alineación actual entre los socios y la voluntad de profesionalización son aspectos clave que permitirán el crecimiento sostenido de la empresa.

La entrevista reveló una fuerte identidad familiar en la empresa, lo que influye en la toma de decisiones y en la gestión del negocio. La transición generacional ha sido un proceso desafiante pero fructífero, destacándose la importancia del respeto mutuo y la adaptación a nuevas estrategias empresariales. Se identificó la necesidad de incorporar más herramientas de gestión profesional para garantizar un crecimiento sostenido y estructurado.

Dimensión de la empresa	Situación Actual
Etapa	Potencial crecimiento
Información Disponible	Operativa y económica financiera
Toma de decisiones	Niveles intermedios, con la supervisión final de las responsables ejecutivas
Profesionalización	En proceso.
Planificación de la Sucesión	Si
Protocolo Familia	Si
Órgano de Gobierno	Organigrama en constante cambio.

Empresa F

La empresa en cuestión es un claro ejemplo de evolución y aprendizaje en el ámbito de los negocios familiares. Sus orígenes se remontan a la iniciativa del padre del actual líder, quien comenzó de manera unipersonal y con recursos limitados, enfrentando desafíos propios del inicio de cualquier emprendimiento. Con el paso del tiempo, la empresa se consolidó como una sociedad de responsabilidad limitada (SRL), lo que permitió reducir errores, contar con mayor apoyo y capitalizar la experiencia adquirida. La familia y los socios han sido pilares fundamentales en este proceso, aportando conocimientos y respaldo en cada etapa del crecimiento.

En la actualidad, la empresa ha definido claramente las metas de su unidad de negocio central, asegurando un funcionamiento estructurado y alineado. Sin embargo, a nivel global, la organización abarca múltiples unidades de negocio y diversas acciones comerciales bajo una misma marca, lo que genera desafíos en la definición de objetivos estratégicos a largo plazo. A pesar de ello, la expansión continúa con la apertura de un nuevo local, lo que demuestra una visión de crecimiento y consolidación en el mercado.

La empresa cuenta con un organigrama establecido, donde participan tanto miembros de la familia como colaboradores externos. La distribución de roles y responsabilidades se basa en las capacidades individuales y en las preferencias de cada integrante, buscando que cada persona desempeñe funciones alineadas con sus fortalezas. A lo largo del tiempo, la dinámica organizacional ha permitido que cada miembro se ubique en el área donde puede aportar mayor valor.

El proceso de toma de decisiones se caracteriza por ser participativo y consensuado. Se realizan reuniones en las que todos los miembros de la familia intervienen en decisiones clave, especialmente en temas financieros y estratégicos. Las decisiones operativas diarias se delegan en diferentes áreas, con un 70% de las responsabilidades administrativas a cargo de un auxiliar y el restante 30% distribuido entre la agencia de marketing y la diseñadora interna.

En cuanto a los factores que influyen en la toma de decisiones, la empresa prioriza, en primer lugar, la capacidad económica y, en segundo lugar, las condiciones del mercado. Esto refleja un enfoque racional y estratégico, donde las inversiones y nuevas iniciativas se evalúan cuidadosamente antes de ejecutarse. La intuición también juega un papel relevante en el

proceso decisional, aunque se reconoce que la empresa está en un proceso de profesionalización progresiva.

En los últimos años, la empresa ha crecido más en términos de calidad que de cantidad, sentando bases sólidas para su futuro. Se proyecta como un modelo de referencia dentro de su sector, con aspiraciones de expandirse y mejorar su estructura organizativa. Sin embargo, aún se encuentra en una etapa donde la dirección está altamente centralizada en la familia, ya que consideran fundamental consolidar las bases antes de delegar la gestión a terceros.

La familia cumple un papel central en la gestión del negocio, participando activamente en la toma de decisiones estratégicas y en la definición de inversiones y adquisiciones. En el ámbito operativo, cada miembro desempeña un rol específico según sus habilidades y experiencia.

En cuanto a la remuneración de los familiares, el esquema no está rígidamente definido, sino que se establece mediante acuerdos periódicos entre los miembros. La prioridad en la distribución de ingresos no se basa en la contribución individual, sino en el vínculo familiar, lo que refuerza el carácter de empresa familiar y su cultura organizacional.

Uno de los desafíos a futuro es la sucesión generacional, un tema que aún no ha sido abordado en profundidad. La continuidad del negocio dependerá de la voluntad y capacidad de los hijos de los actuales gestores para asumir roles de liderazgo. La estructura familiar presenta ciertas dificultades en este aspecto, ya que la cantidad de potenciales sucesores no se equipara con la cantidad de puestos heredables. Este será un tema clave a resolver en los próximos años para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa.

El ambiente laboral dentro de la organización es valorado positivamente, con una calificación de 9 sobre 10, destacando una convivencia armoniosa entre los miembros familiares y el equipo de trabajo. No se han registrado conflictos familiares que hayan afectado directamente la operación del negocio, y cuando surgen desacuerdos, se resuelven a través del diálogo y la comunicación.

Se reconoce que cada persona tiene su propia realidad, personalidad y capacidades, lo que ha llevado a la empresa a adoptar una perspectiva más comprensiva en la gestión de relaciones internas. La influencia de la psicología ha sido clave en este proceso, ayudando a entender las diferencias individuales y a canalizar las frustraciones de manera productiva.

Esta empresa familiar ha evolucionado desde una estructura inicial más intuitiva hacia una gestión más estratégica y profesionalizada. Si bien aún enfrenta desafíos en la definición de metas globales y en la planificación de la sucesión, ha logrado consolidar su unidad de negocio central y establecer una cultura organizacional basada en la participación familiar y el crecimiento conjunto. A futuro, la clave estará en fortalecer su profesionalización y definir estrategias que garanticen su sostenibilidad y expansión.

Dimensión de la empresa	Situación Actual
Etapa	En crecimiento
Información Disponible	Operativa y económica financiera
Toma de decisiones	Llevada a cabo por el directorio integrado por tres hijos que son socios activos y el padre y fundador de los recientemente mencionados hijos.
Profesionalización	En proceso.
Planificación de la Sucesión	Si
Protocolo Familia	Si
Órgano de Gobierno	Cuenta con un organigrama integrado por la familia y demás colaboradores.

8- DISCUSIÓN Y HALLAZGOS

En las organizaciones, la toma de decisiones es un proceso que implica una serie de acciones a planificar y ejecutar, donde cada situación o problema afecta directamente, de manera positiva o negativa, el desarrollo de la empresa debido a la diversidad de procesos y funciones involucradas. Estas decisiones no son únicamente responsabilidad de quienes las toman, sino también del equipo de trabajo encargado de su implementación. Además, las decisiones generan una serie de consecuencias que influyen en la permanencia y competitividad de la organización en el mercado. Según Bataglia (2006), la toma de decisiones se define como un "conjunto de acciones y factores dinámicos que comienzan con la identificación de un estímulo inicial y terminan con un compromiso para la acción".

En cuanto a la clasificación de las decisiones los entrevistados mencionaron que distribuían su tiempo de manera equilibrada entre las áreas financieras, de mercadeo, producción, laboral y organizativa. Sin embargo, se observó una mayor tendencia a enfocarse en la intuición y lo que sus corazonadas les señalen con la excepción de una de las empresas entrevistadas. Es decir el 81% de los entrevistados toman decisiones basadas en el mercadeo y decisiones financieras, en cambio solo uno toma el 100% de su tiempo para planificar solo en el área financiera sin tener como prioridad la intuición y vínculos familiares.

En cuanto al proceso de toma de decisiones el análisis de la muestra revela un balance entre las empresas que siguen un proceso estructurado para la toma de decisiones y aquellas que aún se basan en la intuición para decidir.

No se han observado técnicas y herramientas específicas en la toma de decisiones.

Al iniciar el análisis del proceso de toma de decisiones, es relevante destacar que, según el 75% de los entrevistados, los principales factores en los que se apoyan para tomar decisiones acertadas son el conocimiento y la experiencia. Solo el 1% indicó basarse en modelos estructurados, un aspecto que los investigadores consideran fundamental. Además, el 16% mencionó la participación o consenso con otros funcionarios, mientras que el 8% señaló la intuición y las órdenes recibidas como factores influyentes. Resulta preocupante que únicamente el 1% de los encuestados recurre a modelos estructurados en su proceso de decisión.

Analizando el proceso de la sucesión generacional, a través de los hallazgos de las entrevistas se puede observar que a pesar de que los socios y fundadores atienden a la importancia de una planificación para la correcta sucesión se comprobó la nula planificación que suelen llevar a cabo. Entienden los conflictos que podrían suceder en la familia y consecuentemente en la empresa sin embargo evaden esta responsabilidad.

Analizando las empresas A y B se puede observar que tienen enfoques muy diferentes en cuanto a su organización, toma de decisiones y niveles de profesionalización. A partir de las entrevistas surgen las principales conclusiones y diferencias entre ambas

Por un lado, en la Empresa A se observa que se caracteriza por una estructura desorganizada, con roles poco definidos y decisiones que se toman "a ojo" sin un proceso claro o basado en análisis empresariales. Aunque cuentan con profesionales en algunas áreas, no existe un organigrama formal. La fundadora se guía por lecturas y libros, lo que refleja una falta de sistematización en la gestión empresarial.

En cuanto al Liderazgo Familiar, la toma de decisiones recae en los tres hermanos fundadores, y en cada área específica (financiera, técnica, producción), se consulta a un hermano. Esto muestra una fuerte centralización en la figura de los fundadores y una falta de delegación en otros miembros. Por otro lado la toma de Decisiones son Decisiones Intuitivas: Las decisiones se toman a través de la intuición, "corazonadas" y razonamiento propio, sin un análisis riguroso en áreas clave como finanzas o marketing. Hay una obvia falta de planificación y metas claras: Aunque en algún momento se definieron metas, estas no se mantienen vivas ni se siguen activamente. No hay un enfoque claro en el cumplimiento de objetivos o en la medición del desempeño. Y por otro lado, y no menos importante se observa la desorganización de la información: Se destaca la falta de planificación estratégica y un débil sistema de comunicación. No existe un plan de sucesión y la empresa no ha llegado a una etapa de profesionalización significativa.

Se menciona que la comunicación interna es una de las principales dificultades, y aunque intentan mejorarla, aún no tienen una estructura sólida para garantizar un flujo de información eficiente.

En la Empresa B por otro lado existe una estructura clara y estable. Esta empresa tiene una estructura organizativa definida que se ha mantenido en el tiempo. Han logrado implementar una sucesión generacional exitosa, pasando la empresa a la tercera generación. En cuanto a la profesionalización, cuentan con un manual de marca, misión y visión claramente definidas, lo que indica una gestión más profesionalizada que busca la excelencia y la continuidad.

Al hablar de delegación y supervisión, aunque el socio gerente se encarga de las decisiones cotidianas y operativas, se observa una fuerte delegación, donde otras tareas como redes sociales y trabajos administrativos son delegadas, pero siempre bajo un estricto control.

En cuanto a toma de decisiones se observa que las decisiones importantes se toman en conjunto entre los socios, quienes argumentan y debaten antes de llegar a un acuerdo, es decir son decisiones colaborativas. Esto sugiere un enfoque más democrático y estratégico en la toma de decisiones, con un énfasis en la discusión y el consenso.

En cuanto a la delegación de responsabilidades se observa que la delegación de tareas y la separación de responsabilidades están claramente establecidas. El socio gerente se ocupa de lo cotidiano, pero las decisiones clave se toman en conjunto con otros socios.

Esta empresa se destaca por su visión y planificación: Planificación Profesional: La empresa, aunque reconoce que necesita más planificación, ya tiene procesos establecidos y lineamientos claros. Esto refleja un nivel de madurez y profesionalismo en comparación con la empresa A.

Éxito en la Sucesión Generacional: Esta empresa ha logrado una transición exitosa a través de varias generaciones, lo que habla de una estabilidad organizacional y una visión a largo plazo.

La empresa B se encuentra en una etapa más avanzada en términos de profesionalización, con una organización clara, manuales establecidos y visión a largo plazo. En contraste, la empresa A está en una etapa incipiente, con una estructura desorganizada y un liderazgo basado principalmente en la familia, sin procesos definidos ni metas claras.

En la empresa A, las decisiones se toman de manera intuitiva y no basada en análisis empresariales rigurosos, lo que refleja una falta de estrategia y planificación. En empresa B,

las decisiones son más colaborativas, con un enfoque en el consenso y una delegación de responsabilidades más estructurada, lo que indica una toma de decisiones más estratégica y profesional.

La Empresa B tiene una planificación clara y una visión definida, mientras que en la empresa A, las metas no se mantienen vigentes ni se persiguen de manera activa, lo que refleja una falta de enfoque en el largo plazo. La Empresa B ha logrado una sucesión exitosa, lo que le permite contar con una estabilidad generacional. Por el contrario, la empresa A no tiene planes de sucesión definidos, lo que podría poner en riesgo su continuidad en el futuro.

Aunque ambas empresas mencionan problemas de comunicación, la empresa A parece tener mayores dificultades debido a su desorganización interna y falta de estructura formal, mientras que la empresa B, aunque también reconoce la necesidad de más planificación, parece tener una comunicación más fluida y estructurada.

En resumen la Empresa A se encuentra en una etapa temprana, con una estructura poco organizada y decisiones tomadas de manera intuitiva. No hay un enfoque claro hacia la profesionalización ni hacia la planificación a largo plazo. Y la Empresa B está más madura, con una estructura profesionalizada, toma de decisiones colaborativa y planificación definida. Ha logrado una sucesión generacional exitosa y tiene una visión clara para su futuro.

En términos generales, la empresa B parece estar mucho más avanzada en su camino hacia la profesionalización y sostenibilidad a largo plazo en comparación con la empresa A, que aún enfrenta desafíos significativos en su organización interna, toma de decisiones y planificación estratégica.

Tanto la Empresa A y C presentan características similares en cuanto a estructura familiar, falta de profesionalización, y toma de decisiones intuitiva. Ambas carecen de metas claras y tienen procesos de toma de decisiones no estructurados.

La desorganización presente en la empresa C es similar a la Empresa A. Al igual que la empresa A, la empresa C no está profesionalizada. La falta de metas claramente definidas y la ausencia de roles concretos en la estructura organizacional reflejan una falta de planificación formal. Está integrada por dos hermanos y la hija de un miembro fundador, lo que denota una estructura familiar similar a la de la empresa A, que también está compuesta por miembros de

la familia fundadora. Esta estructura familiar puede influir en la toma de decisiones, como sucede en ambas empresas. Al igual que la empresa A, la empresa C no ha establecido convenios o acuerdos claros en relación a sueldos y roles. Las compensaciones se basan más en la familiaridad y no en una política profesionalizada de remuneración, lo que limita la formalización de la empresa.

En cuanto a la toma de decisiones podemos decir que se basan en decisiones Intuitivas, al igual que en la empresa A, las decisiones en la empresa C son tomadas a través de la intuición, aunque, a diferencia de la empresa A, en el ámbito financiero sí se considera cierta objetividad basada en datos del mercado. Sin embargo, el proceso sigue siendo predominantemente subjetivo.

Las decisiones importantes son tomadas por miembros Familiares en la empresa C son tomadas por los tres miembros fundadores, igual que en empresa A, donde los tres hermanos fundadores toman las decisiones. La toma de decisiones está claramente centralizada en un grupo pequeño, lo que limita la participación de otros miembros de la empresa.

Al igual que la empresa A, la empresa C no ha implementado un proceso formal para la toma de decisiones. Las decisiones se basan más en el juicio personal y la experiencia de los miembros fundadores que en un análisis detallado y estratégico, lo que refleja una falta de profesionalización.

Aunque la empresa C aún no ha alcanzado el nivel de profesionalización de la empresa B, ambas están en un proceso de evolución hacia una mayor formalización. La Empresa C está buscando incorporar nuevos miembros ajenos a la familia y capacitar a sus líderes, lo que es similar al enfoque de empresa B, que tiene lineamientos profesionales y una estructura más estable.

Tanto la empresa C como la empresa B reconocen la importancia de la capacitación, aunque la empresa B ya tiene un enfoque más estructurado en cuanto a la delegación y profesionalización de roles.

La Empresa D es una empresa de segunda generación, donde la organización está más estructurada con una clara división de roles entre los sectores de administración, ventas, mostrador, stock y logística. Esta organización sectorial refleja un paso hacia una mayor profesionalización en comparación con la empresa A, empresa B y empresa C, donde las

estructuras son menos claras o definidas, especialmente en las empresas A y C, que presentan roles poco definidos y sin una organización formalizada. La Empresa B, al igual que la empresa D, tiene una estructura definida y roles claros. La diferencia principal es que la empresa D está más orientada hacia la organización de roles prácticos y la profesionalización progresiva, mientras que la empresa B ya tiene una estructura más madura y profesionalizada. En la toma de decisiones la Empresa D muestra un cambio importante en la toma de decisiones en comparación con las otras tres empresas. En un primer momento, las decisiones eran tomadas exclusivamente por el fundador (el padre), pero con la segunda generación, la toma de decisiones se ha democratizado e involucra a los tres hermanos, además del fundador. Esta participación colectiva en la toma de decisiones es un aspecto que distingue a empresa D de empresa A y empresa C, donde las decisiones continúan siendo centralizadas en los miembros fundadores (hermanos en A y C).

La Empresa B también tiene un proceso de toma de decisiones colaborativo entre socios, lo que es similar a la empresa D, aunque en la empresa B la estructura de toma de decisiones está más establecida y con un enfoque en delegar responsabilidades de forma más clara.

La Empresa D está firmemente encaminada hacia la profesionalización mediante la incorporación de tecnología y digitalización, algo que también se menciona en la empresa B, pero con un nivel de implementación más avanzado. A diferencia de la empresa A y la empresa C, donde la profesionalización es aún un objetivo en proceso, la empresa D ha dado pasos concretos al respecto, buscando la capacitación continua de sus miembros y planeando la sucesión familiar.

La planificación en la empresa D es una de sus fortalezas ya que tienen una visión clara hacia el futuro de la organización y se enfocan en una sucesión familiar planificada, lo que la pone en una posición favorable frente a empresa A y empresa C, donde la sucesión y el futuro de la empresa parecen ser menos considerados. La Empresa B, sin embargo, ya tiene una sucesión generacional exitosa y una planificación estratégica más sólida. Es el uso de razón y estadísticas para guiar las decisiones, lo que la diferencia de la empresa A y la empresa C, donde la toma de decisiones sigue siendo más intuitiva y basada en "corazonadas". En este sentido, la empresa D se acerca más al modelo de empresa B, que utiliza la argumentación y la planificación más estructurada en las decisiones. Al igual que la empresa B, la empresa D busca la profesionalización y la continuidad a largo plazo, destacándose por su planificación

organizada y enfoque en la sucesión familiar. La empresa D también ha evolucionado hacia una toma de decisiones más colaborativa, similar a la empresa B, donde los socios trabajan juntos para llegar a consensos, en contraste con empresa A y empresa C, donde la toma de decisiones recae principalmente en los miembros fundadores. La Empresa D se distingue por tener una visión de futuro a largo plazo, enfocada en la sucesión y la profesionalización con una correcta capacitación interna, algo que no se observa en las empresas A y C. Se podría decir que la Empresa D se presenta como un modelo intermedio entre las empresas A y B, con algunos aspectos que la colocan más cerca de la empresa B en términos de planificación, toma de decisiones profesionalizada y organización estructurada. A diferencia de las empresas A y C, la empresa D ha logrado avanzar hacia una mayor profesionalización, integrando la digitalización y enfocándose en la sucesión familiar y la capacitación de su equipo.

El análisis de las empresas E y F con las anteriores empresas (A, B, C y D) revela interesantes similitudes y diferencias en cuanto a organización, toma de decisiones y profesionalización. La empresa E, tiene sus orígenes en la provincia de Entre Ríos y una fuerte identidad familiar, ha evolucionado a lo largo de 35 años. Al igual que la empresa A y E enfrenta el desafío de pasar de un modelo fundacional con decisiones centralizadas a un modelo más estructurado y profesionalizado. La transición generacional ha sido paulatina, con las hijas ocupando roles clave, como la gerencia general y la dirección financiera. Sin embargo, aún persiste un enfoque más intuitivo en la toma de decisiones diarias, similar a lo observado en la empresa A, aunque con la intención de incorporar más recursos profesionales. En términos de visión, la empresa E se orienta hacia la consolidación de una marca de alimentación saludable en Posadas y busca profesionalizarse a medida que crece, aunque aún enfrenta resistencias a innovaciones internas y la formalización de algunos procesos.

La empresa F, por su parte, ha tenido una evolución clara desde sus inicios con el padre fundador. Aunque sigue siendo un negocio familiar, la empresa F ha avanzado más que la E en términos de estructuración y planificación. La toma de decisiones en F es más participativa y consensuada entre los miembros de la familia, especialmente en áreas clave como las inversiones y la estrategia financiera, lo que se asemeja más a la dinámica observada en la empresa B. Aunque también se sigue priorizando la intuición y los valores familiares, la empresa F tiene un enfoque más racional en la toma de decisiones, considerando la capacidad económica y las condiciones del mercado. La estructura organizativa de F es más definida, con roles distribuidos según las fortalezas individuales de los miembros de la familia, y aunque la

sucesión generacional aún es un tema pendiente, la empresa se enfoca en consolidar su unidad de negocio central y mejorar su calidad antes de expandirse.

Comparando con las otras empresas, las empresas E y F muestran un modelo de gestión familiar en el que la transición hacia una mayor profesionalización está en proceso. Ambas empresas todavía dependen fuertemente de la intuición y los valores familiares para la toma de decisiones, pero mientras que la empresa E aún enfrenta dificultades para distribuir roles y formalizar procesos, la empresa F ha avanzado en estructurar sus responsabilidades y decisiones de manera más estratégica. En comparación con las empresas A y C, que presentan estructuras más desorganizadas y una toma de decisiones aún muy centralizada en los fundadores, las empresas E y F muestran una mayor tendencia a distribuir responsabilidades y promover la participación familiar en la toma de decisiones. Sin embargo, como en la empresa B, la profesionalización está más avanzada en F, que ha logrado estructurar sus procesos y dar un paso importante hacia la consolidación de su negocio. La principal diferencia radica en que tanto la empresa E como la F todavía están lidiando con la sucesión generacional y la necesidad de formalizar más procesos, un desafío común en las empresas familiares, aunque en la empresa F se percibe un enfoque más estratégico en la planificación del futuro.

9- PROPUESTAS

A partir del trabajo de campo realizado y el análisis exhaustivo de las entrevistas realizadas a las seis empresas familiares de la ciudad de Posadas, Misiones, se delinean una serie de propuestas orientadas a fortalecer el funcionamiento interno de estas organizaciones y potenciar su desarrollo a largo plazo. Las recomendaciones formuladas se basan tanto en las problemáticas y tensiones identificadas en las entrevistas como en las experiencias comunes que se repiten a lo largo de los relatos obtenidos, lo que permite generar estrategias coherentes y aplicables a la realidad de las empresas familiares de la región.

En primer lugar, se propone profesionalizar los procesos de toma de decisiones, incorporando herramientas y metodologías que favorezcan el análisis estratégico, la planificación financiera y la evaluación de resultados. La implementación de un enfoque profesional no implica desligarse de la identidad familiar de la empresa, sino más bien potenciar la calidad de las decisiones tomadas, dotándolas de mayor objetividad y fundamentación. Para ello, se sugiere la organización de reuniones formales periódicas en las que se evalúen los aspectos estratégicos del negocio, con la participación de todos los miembros clave de la familia. Estas reuniones deberían estar estructuradas bajo un formato de planificación y discusión que permita la evaluación de resultados, utilizando indicadores de rendimiento como herramienta de monitoreo. El uso de software de gestión empresarial también podría optimizar los procesos, permitiendo a los miembros de la familia visualizar, analizar y tomar decisiones basadas en datos en tiempo real, lo que facilitará la eficiencia operativa y financiera. Además, se recomienda la incorporación gradual de profesionales externos en áreas clave como administración, marketing, finanzas o recursos humanos. Estos profesionales aportarían una visión externa y especializada, sin perder la esencia familiar del emprendimiento, siempre y cuando las decisiones se sigan tomando de manera consensuada y respetando los valores y objetivos de la empresa familiar.

En segundo lugar, resulta fundamental establecer una estructura organizativa clara, que incluya la definición precisa de roles, funciones y jerarquías dentro de la empresa. Este paso no solo optimiza la división de tareas y evita la sobrecarga de trabajo, sino que también contribuye a reducir la carga emocional en la gestión cotidiana, tan presente en las dinámicas

familiares. En muchas ocasiones, la falta de claridad en los roles provoca conflictos de poder y frustraciones entre los miembros de la familia. Por lo tanto, el diseño de un organigrama funcional es esencial para garantizar la eficiencia organizativa y para facilitar la incorporación de nuevos integrantes, ya sean familiares o no, en la empresa. Además, es crucial acompañar este organigrama con descripciones de puestos detalladas, para asegurar que cada miembro de la familia y empleado externo conozca sus responsabilidades y áreas de acción dentro de la empresa.

Una tercera propuesta se centra en fomentar una cultura organizacional basada en el mérito y el aprendizaje continuo, promoviendo espacios de formación interna y capacitación externa. En el contexto de las empresas familiares, los roles tradicionales y las jerarquías familiares pueden entorpecer la implementación de estas estrategias de formación. No obstante, resulta imprescindible incentivar la actualización profesional de los miembros de la familia empresaria, para que estos se mantengan a la vanguardia de las prácticas empresariales, gestionen sus emociones de manera efectiva y se adapten a los constantes cambios en el entorno del negocio. Crear espacios de diálogo y reflexión sobre la gestión del negocio sería clave, no solo para compartir aprendizajes y revisar prácticas, sino también para identificar áreas de mejora dentro de la empresa y abordar los conflictos que puedan surgir dentro del núcleo familiar. Además, se sugiere incluir talleres de inteligencia emocional y psicología organizacional, con el fin de proporcionar herramientas que ayuden a los miembros de la familia a manejar las tensiones emocionales y a tomar decisiones más objetivas y alineadas con los objetivos empresariales.

En cuarto lugar, se propone la implementación de instancias de planificación estratégica participativa, en las que todos los miembros de la familia, junto con los posibles colaboradores externos, definan metas de corto, mediano y largo plazo. Estas metas deben ser acompañadas de plazos concretos, responsables designados y mecanismos de monitoreo y revisión periódicos. La idea es evitar que las decisiones se tomen únicamente en función de urgencias o impulsos, lo cual es común en empresas familiares que carecen de una estructura formal de planificación. La planificación estratégica participativa permite que todos los miembros de la familia se sientan parte del proceso de decisión, generando un compromiso más fuerte con los objetivos y reduciendo el riesgo de conflictos internos. Además, es importante que este proceso se base en datos objetivos y en un análisis detallado del entorno, utilizando herramientas de

psicología empresarial para entender cómo las dinámicas familiares y emocionales pueden influir en el logro de estas metas.

Una quinta propuesta se refiere a la gestión adecuada de los procesos de sucesión generacional, un tema fundamental en las empresas familiares. Para garantizar una transición exitosa, es necesario establecer protocolos de sucesión que contemplen criterios objetivos para la elección de futuros líderes, así como procesos de acompañamiento, evaluación y gradual transferencia de responsabilidades. En muchos casos, la sucesión en las empresas familiares se maneja de manera informal, lo que genera tensiones y conflictos que pueden afectar la continuidad del negocio. Por ello, es recomendable comenzar este proceso con anticipación, para que la transición sea ordenada, transparente y consensuada dentro de la familia. Para abordar estos desafíos, la psicología empresarial puede ser de gran ayuda, proporcionando herramientas que faciliten la gestión emocional durante el proceso de sucesión, y ayudando a los miembros de la familia a comprender los cambios generacionales desde una perspectiva emocionalmente saludable.

Finalmente, es importante incorporar estrategias basadas en la psicología empresarial para optimizar todo el proceso de toma de decisiones. Esto puede lograrse mediante el uso de técnicas de inteligencia emocional, coaching organizacional y gestión de conflictos, que faciliten la comunicación y la resolución de tensiones dentro de la empresa familiar. A través de la implementación de estas estrategias, se puede lograr una toma de decisiones más objetiva y alineada con los objetivos a largo plazo, minimizando la influencia de las emociones y los conflictos familiares. Además, la utilización de diseños visuales y herramientas de psicología organizacional contribuiría a darle mayor visibilidad y claridad a estas estrategias, permitiendo una mejor implementación y seguimiento en las distintas etapas del proceso de toma de decisiones.

En conclusión, las estrategias propuestas no solo buscan optimizar los procesos de toma de decisiones en las empresas familiares de Posadas, sino también generar un cambio profundo en la cultura organizacional, promoviendo la profesionalización, la claridad en los roles y funciones, y una mayor alineación entre los objetivos familiares y empresariales. El enfoque de psicología empresarial es esencial para comprender y abordar los aspectos emocionales que impactan en el funcionamiento de las empresas familiares, contribuyendo a su crecimiento sostenible y a una transición generacional exitosa.

10- CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado sobre las empresas familiares A, B, C, D, E y F, se evidencian patrones comunes que permiten reflexionar críticamente acerca de los principales desafíos que enfrentan estas organizaciones en su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo. Tal como se observó en la investigación cualitativa, uno de los elementos que atraviesa transversalmente a estas empresas es la fuerte centralización de la toma de decisiones, que recae, en la mayoría de los casos, en los fundadores o en miembros familiares directos. Esta característica, lejos de representar únicamente un estilo de gestión, condensa una serie de implicancias que limitan el crecimiento organizacional, ya que obstaculiza la incorporación de prácticas más formales, estratégicas y profesionalizadas.

Si bien es posible reconocer que muchas de estas decisiones se sustentan en una profunda comprensión del negocio, fruto de años de experiencia en el sector, y en un compromiso emocional que fortalece los lazos internos, también es necesario advertir que esa misma emocionalidad puede volverse un factor que entorpece la objetividad necesaria en contextos económicos dinámicos y altamente competitivos. La toma de decisiones basada casi exclusivamente en la intuición y en los valores familiares, sin una mediación sistemática de análisis de datos, indicadores de rendimiento o proyecciones financieras, no solo debilita la capacidad de adaptación ante cambios del mercado, sino que restringe la posibilidad de planificación a futuro y de evaluación crítica de los propios procesos.

En este sentido, una primera recomendación surge de la necesidad de transitar hacia una toma de decisiones más formalizada y profesionalizada, que incorpore herramientas de análisis, reportes periódicos, reuniones estructuradas y, fundamentalmente, una cultura empresarial orientada a la transparencia y la previsibilidad. Este cambio no implica renunciar a los valores familiares que constituyen la identidad de la empresa, sino complementarlos con elementos técnicos que favorezcan decisiones más racionales, medibles y coherentes con los objetivos a largo plazo.

Otro aspecto central que se desprende del estudio es la indefinición de roles y funciones dentro de las organizaciones, especialmente en las empresas A, C y E, donde se identificó una

notable ausencia de estructura organizativa clara. Esta falta de delimitación no solo genera confusión operativa, sino que favorece conflictos internos, sobrecarga a ciertos miembros y dificulta la incorporación de nuevos talentos, ya sean familiares o no. Por lo tanto, es imperioso que las empresas avancen en la creación y consolidación de un organigrama formal, donde cada persona sepa qué se espera de su rol, qué autoridad tiene y a quién debe rendir cuentas. Esta estructura debe contemplar también la posibilidad de ascensos y evaluación de desempeño, permitiendo que el mérito y la capacidad profesional se conviertan en criterios válidos de reconocimiento y toma de decisiones internas.

El trabajo sobre la cultura organizacional es, en este marco, un componente clave. Las empresas familiares deben repensar su modo de gestión desde una lógica que no se base exclusivamente en la pertenencia sanguínea, sino que valore las competencias, el compromiso y la formación continua de quienes integran la organización. En esta línea, resulta crucial fomentar un entorno de aprendizaje permanente, no solo a través de la contratación de profesionales externos en áreas estratégicas como finanzas, recursos humanos, marketing o tecnología, sino también mediante la capacitación constante de los miembros de la familia empresaria. Promover espacios de formación, actualización y reflexión conjunta puede ser una herramienta valiosa para fortalecer la cohesión interna, al mismo tiempo que se incorporan nuevas perspectivas al proceso de toma de decisiones.

Otro punto crítico identificado en el análisis es la falta de planificación estratégica y definición de metas claras, tanto a corto como a largo plazo. Esta carencia impide que las empresas orienten sus esfuerzos de manera coordinada y dificulta el monitoreo del progreso. En muchos casos, se trabaja con horizontes inmediatos, respondiendo más a urgencias del día a día que a una visión de futuro. Frente a esto, se propone la implementación de instancias formales de planificación estratégica, en las cuales se definan objetivos específicos, plazos, responsables y mecanismos de seguimiento. Esta planificación debe ser un proceso participativo, que involucre a todos los sectores de la empresa y que sea revisada de forma periódica, permitiendo ajustes en función de los cambios del entorno o de los propios aprendizajes internos.

La gestión de la sucesión generacional, por su parte, constituye uno de los desafíos más complejos que enfrentan las empresas familiares. La investigación muestra que, en la mayoría de los casos, no existe un protocolo claro que regule este proceso, lo cual incrementa los riesgos de tensiones internas, decisiones apresuradas o vacíos de liderazgo. Para evitar estos

escenarios, es necesario que las empresas planifiquen con tiempo la transición generacional, identificando a posibles sucesores, acompañándolos en un proceso de formación y evaluación, y estableciendo consensos sobre su rol futuro. La transparencia y la comunicación abierta entre los miembros de la familia son fundamentales para que esta transición sea ordenada, justa y orientada al bien común de la organización.

Asimismo, la incorporación de tecnología y digitalización representa una oportunidad ineludible para las empresas que buscan mantenerse competitivas. El uso de herramientas tecnológicas adecuadas, desde software de gestión hasta plataformas de análisis de datos, permite optimizar procesos, reducir costos, mejorar la trazabilidad y fortalecer la toma de decisiones. No se trata solamente de “modernizarse” en un sentido superficial, sino de integrar la tecnología como una aliada estratégica que acompañe el crecimiento sostenido de la empresa.

Finalmente, cabe señalar que la hipótesis planteada respecto al papel de la psicología empresarial se confirma a partir de los hallazgos obtenidos. Las tensiones familiares, la falta de comunicación efectiva, la dificultad para delegar y el temor al cambio son elementos que inciden profundamente en la dinámica de estas organizaciones. En este sentido, la psicología organizacional puede aportar herramientas concretas para trabajar sobre estos aspectos: desde el desarrollo de habilidades comunicacionales y la gestión de emociones en contextos laborales, hasta la facilitación de procesos de cambio y mejora de la cohesión grupal. Incorporar este enfoque no solo mejora el clima interno, sino que permite abordar de manera integral los procesos de toma de decisiones, ayudando a desarticular viejos patrones y construir nuevas formas de liderazgo más participativas, reflexivas y eficaces.

En el desarrollo de esta investigación, se plantearon objetivos claros para explorar cómo la psicología empresarial puede optimizar los procesos de toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas familiares de Posadas, Misiones. A través de un análisis cualitativo basado en casos concretos, se logró identificar los factores psicológicos que influyen en la toma de decisiones dentro de este tipo de organizaciones, destacando la centralización de las decisiones, la emocionalidad familiar, la falta de delegación y la escasa profesionalización de los procesos. Estos elementos fueron reconocidos como barreras para el crecimiento y la adaptación de las empresas familiares en un entorno dinámico y competitivo.

A partir de los objetivos planteados, se constató que la implementación de estrategias basadas en la psicología empresarial, como la formalización de la toma de decisiones, la

creación de un organigrama claro, la planificación estratégica y la gestión de la sucesión generacional, es fundamental para optimizar los procesos y fortalecer el desarrollo de estas empresas. En particular, se concluyó que la psicología organizacional puede aportar herramientas para mejorar la comunicación interna, la cohesión grupal y la toma de decisiones más objetivas y fundamentadas, alejadas de la intuición exclusiva y los valores familiares. Así, la propuesta de trabajar sobre la cultura organizacional y la incorporación de tecnologías estratégicas se convierte en un punto clave para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas familiares en Posadas.

En conclusión, las empresas familiares de la ciudad de Posadas, Misiones, tienen por delante un enorme desafío, pero también una gran oportunidad. La transición hacia una gestión más profesionalizada, sin perder la esencia de los valores familiares, puede ser el camino para consolidarse en el tiempo y responder con mayor solidez a las exigencias del entorno. La clave estará en animarse a revisar las prácticas actuales, cuestionar lo naturalizado y abrirse a nuevas herramientas que fortalezcan no solo el presente, sino también el futuro de cada una de estas organizaciones.

11- BIBLIOGRAFÍA

[Pérez, M. J. \(2019\). *Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares* \[Trabajo de grado, Universidad del Rosario\]. Repositorio Institucional Universidad del Rosario. https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/25729](https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/25729)

Arreola Bravo, F. M., Aguilar Angulo, R., & Rodríguez Lizárraga, C. I. (2020). Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: Una configuración de perfiles de tomadores de decisiones. *Ciencia ergo-sum*, 27(2).
<https://doi.org/10.30878/ces.v27n2a1>

Benavides González, G., Manzano Arellano, M., & Aragón García, V. (2017). La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares en el caso particular de la empresa AVPSA [Tesis de maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. Repositorio BUAP. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/416>

Belausteguigoitia Rius, I. (2007). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación* (3a ed.). McGraw-Hill.

Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación* (4a ed.). McGraw-Hill Education.

Carignano, J. N. (2022). Mejoramiento de la estructura organizacional de un hostel de tipo familiar [Tesis de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio 21.
<https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/26024>

Cleri, C. (2007). *El libro de las pymes*. Ediciones Granica S.A.

Córdova Minuche, M. A. (2021). Análisis de la cultura organizacional en empresas familiares productoras de alimentos del mar. Caso-Nautilius S.A. [Tesis de grado, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio Dspace. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1583>

Echezárraga, J. (2011). *Empresas familiares, reto al destino*. Ediciones Granica.

Garrido Lecca, J. (2021). La influencia de la dinámica familiar en el gobierno y gestión de la empresa familiar [Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Navarra].

Gómez Sánchez, D., Recio Reyes, R. G., & López Gama, H. (2010). El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández. *Administración & Desarrollo*, 38(52), 97-104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3731179>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 74, 49-67. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21207402>

Garrido Lecca, J. (2021 noviembre). Las tomas de decisiones en Pyme y empresas familiares. *Revista Emprende Digital*, edición 13. Recuperado de <https://revistaemprende.cl/las-tomas-de-decisiones-en-pyme-y-empresas-familiares/>

Pérez, M. J. (2019). *Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas*

familiares. Repositorio Institucional [Universidad del Rosario](http://repositorio.urosario.edu.co/handle/10336/25729).
<https://repositorio.urosario.edu.co/handle/10336/25729>

Prieto. (s.f.). ¿Qué son los protocolos de familia? *Superintendencia de Sociedades de Colombia*. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/>

Quejada Pérez, R., & Ávila Gutiérrez, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 149-158.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>

Rodríguez Zapatero, M. (2011). Mapa de la cultura organizativa de la empresa familiar: Un estudio de casos en la provincia de Córdoba. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 59-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3779296>

Simon, H. (1962). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa* (1947). Aguilar.

Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, & Confecámaras. (2009). *Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*.

Tapies, J. (2011). Nota técnica: El proceso de sucesión en la empresa familiar. IESE - Cátedra: Empresa Familiar. Disponible en http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf

Tañski, N. C., & Brondani, N. N. (2005). *Unidad de negocio familiar: Un enfoque regional*. Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégicas*. McGraw-Hill.

Paladino, R. (2016). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. LID Editorial Empresarial.

Revista. (2021). Las dificultades y ventajas de una empresa familiar. *CETYS*.
<https://www.cetys.mx/trends/emprendimiento/las-dificultades-y-ventajas-de-una-empresa-familiar/>

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en esta u otra institución.

Nombre y Apellido: Karina Griselda Zarratea

Firma:

A square image showing a handwritten signature in dark ink on a light-colored background. The signature is highly stylized and cursive, consisting of several overlapping loops and lines that form a complex, abstract shape.

Fecha: Junio, 2025

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. **Identificación del material bibliográfico** [] Tesis Doctoral [] Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado	Maestría en Administración Estratégica de Negocios
-----------------------------	--

Área de conocimiento	Psicología
-----------------------------	------------

3. **Identificación Institucional**

Título	Aportes de la Psicología Empresarial para la toma de decisiones en Pymes familiares de Posadas, Misiones
---------------	--

Autor	Karina Griselda Zarratea
--------------	--------------------------

Tipo y N° de documento	32041733
-------------------------------	----------

Director	Ana Alicia Pokolenko
-----------------	----------------------

Tipo y N° de documento	25637388
-------------------------------	----------

N° de páginas	84
----------------------	----

Fecha de defensa:10/06/2025

Fecha de entrega del archivo:05/06/2025

4. **Información de acceso al documento**

Autorizo Publicación

[] SI

[] NO

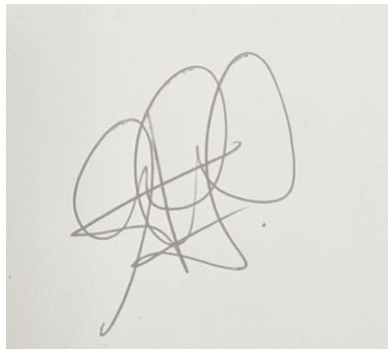
En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas,

impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

A square box containing a handwritten signature in dark ink. The signature is stylized and appears to be a set of initials or a name written in a cursive script.

Firma del Autor

Posadas, Misiones
Lugar

05/06/2025
Fecha

12- ANEXOS

ANEXO 1: Guía de Preguntas entrevistas

Empresa

1- ¿Podría describir los inicios de la empresa?

2- ¿Considera que las metas de la empresa están claramente definidas? ¿Cuál es la visión y misión de la organización?

3- ¿Cuentan con un organigrama que ordena la organización? ¿Quiénes lo integran? ¿Está conformado también por miembros que no forman parte de la familia?

4- ¿De qué manera se distribuyen los roles y responsabilidades dentro de la organización?

5- ¿Por quien o quienes considera que es llevado a cabo el proceso de toma de decisiones? ¿Cuáles son las decisiones que se toman a diario? ¿Cuáles son tomadas por usted? ¿Cuáles son las que suele delegar?

6- ¿Cuáles son los factores que suelen influir más en la toma de decisiones de su Pyme (se basan más en las necesidades del mercado, en una decisión basada en los valores familiares o se tiene más en cuenta los recursos económicos o ganancias posibles)?

7- ¿En cuanto a los nuevos negocios de la empresa o a la hora de invertir quienes son los que llevan a cabo la toma de decisiones?

8- ¿Considera que la organización se encuentra profesionalizada en el presente? ¿Cree que la toma de decisiones son llevadas a cabo por intuición o un conocimiento racional, suelen analizarlo y hacerlo de forma explícita?

9- ¿Qué puede decir de la empresa en el presente y cuál es su visión de la misma en los próximos 5 años?

Sesión Familia:

1- ¿La familia participa en la toma de decisiones empresariales? ¿Qué rol ocupa al respecto?

2- ¿Cómo se definen las remuneraciones de los miembros de la familia? ¿Se tiene en cuenta la capacidad y aporte de cada uno o se prioriza el vínculo consanguíneo/familiar?

2- ¿Han pensado en la sucesión generacional? Si es así, ¿Cómo se están preparando para ese momento?

3- ¿Se imagina la empresa manejada por sus hijos o nietos? ¿Cómo lo imagina o espera? ¿Tiene un líder o sucesor identificado?

4- ¿Cómo definiría el clima laboral entre los miembros de la familia en particular y todos los miembros de la empresa en general? ¿Han experimentado conflictos entre miembros familiares que afectaron decisiones empresariales? ¿Cómo los gestionan?