

Conflictos en empresas familiares: perspectiva de profesores de ciencias económicas de una universidad privada de Asunción-Paraguay, 2023

Conflicts in family businesses: a perspective from economic sciences professors at a private university in Asuncion-Paraguay, 2023

Oscar Viveros¹ , Rafael Riquelme¹ 

1 Universidad Americana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Asunción, Paraguay.

Correspondencia: rafaelriquelmeb@outlook.com

RESUMEN

Las empresas familiares son fundamentales para la actividad económica del Paraguay y resulta importante tener conocimientos para abordar problemáticas de manera efectiva. El objetivo de esta investigación consiste en analizar los conflictos en empresas familiares desde la perspectiva de docentes de una universidad privada en el 2023. Aplicando el enfoque cuantitativo, no experimental, descriptivo y transversal, la técnica de recolección de datos fue una encuesta incluyendo 10 preguntas cerradas, aplicada a profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, tomando en consideración a 35 profesionales mediante un muestreo por conveniencia, se obtuvo como resultado la visión, perspectiva y opinión de los los maestros, sobre los conflictos en empresas familiares. El principal hallazgo del estudio revela que los docentes encuestados cuentan con un panorama claro acerca de las variables implicadas en los posibles conflictos presentes en las empresas familiares, como la falta de planificación de la sucesión, diferencias de opinión y visión entre familiares, problemas de comunicación y transparencia, falta de separación entre la familia y el negocio o establecimiento de límites y roles claros; se concluye que la percepción y análisis de los conflictos en empresas familiares por parte de los docentes, resulta crucial para abordar eficazmente dicha problemática.

Palabras clave empresa, conflicto laboral, docente, perspectiva, diagnóstico.

Editor Responsable: Mónica Ruoti 
Universidad Iberoamericana, Asunción Paraguay.

Recibido: 19/10/2023
Aceptado: 01/11/2024



Publicado en acceso abierto.
Licencia Creative Commons.

Rev. cient. estud. investig. 13(2), 128-141; diciembre 2024
DOI: <https://doi.org/10.26885/rcei.13.2.128>

ABSTRACT

Family businesses are fundamental to the economic activity of Paraguay and it is important to have knowledge to address problems effectively. The objective of this research is to analyze conflicts in family businesses from the perspective of teachers at a private university in 2023. Applying a quantitative, non-experimental, descriptive, and transversal approach, the data collection technique was a survey including 10 closed questions, applied to professors of the Faculty of Economic and Administrative Sciences, taking into consideration 35 professionals through a convenience sampling. Thus, the vision, perspective, and opinion that teachers have about conflicts in family businesses. were obtained. The main finding of the study reveals that the teachers surveyed have a clear picture of the variables involved in the possible conflicts that exist in family businesses, such as lack of succession planning, differences of opinion and vision among family members, communication and transparency problems, lack of separation between family and business or establishment of clear boundaries and roles; It is concluded that the perception and analysis of conflicts in family businesses by teachers are crucial to successfully address this problem.

Keywords

company, labor conflict, teacher, perspective, diagnosis.

INTRODUCCIÓN

Dentro de los diferentes tipos de estructuras que pueden encontrarse en contextos empresariales, existe una conocida como empresa familiar. El origen de este tipo de empresa ocurre a partir de la idea de que alguno o algunos de los parientes de una familia tenga una visión puesta en el emprendedurismo (Rivanda y Carvalhal, 2013). Este modelo de estructura empresarial muestra ciertas particularidades que deben ser consideradas, por su distintivo estilo de gerenciamiento y por la significativa participación que tiene en el movimiento económico de muchos países (Omaña y Briceño, 2013).

Uno de esos países es Paraguay, ya que no está exento de dicha particularidad ya que la existencia de empresas familiares juega un rol fundamental en la economía global y Paraguay, representa casi el 85% de la actividad empresarial (Silva y Vasconcellos, 2019).

La unión de la familia y la empresa es una gran fortaleza, pero también puede presentar una serie de desafíos y conflictos que no se encuentran en las

demás empresas no familiares, pudiendo así dificultar su gestión y éxito a largo plazo. No obstante, aun considerando las grandes ventajas, existe otra cara de la moneda, que aborda conflictos y desafíos incluyendo los contextos familiares y empresariales en interacción. Estos pueden originarse a raíz de muchas causas como: discrepancia de opiniones, diferencias de puntos de vista en situaciones como la sucesión o jerarquías, y hasta emociones existentes entre los familiares. Por lo mismo, ambas partes (familia y empresa) se encuentran tan estrechamente relacionadas a una empresa familiar, que son más sensibles a todo problema posible que las compañías que cuentan con otro tipo de dirección (Lee y Rogoff, 1996).

Naturalmente, dichos conflictos tienen el potencial para generar efectos negativos significativos dentro del manejo empresarial, afectando la armonía y bienestar de los familiares que tienen de la empresa en cuestión. Los problemas pueden escalar tanto, al punto de provocar el cese permanente de actividades de la empresa familiar en cuestión (Harvey y Evans, 1994).

Considerando esto, comprender cómo los docentes universitarios perciben y analizan estos conflictos en empresas familiares, puede ser de gran importancia para abordar este fenómeno de manera efectiva. En este trabajo, se busca examinar la perspectiva de los profesores de una universidad privada sobre los conflictos en empresas familiares. Además, se identifican los principales y más comunes conflictos que se presentan y como pueden llegar a influir en una empresa familiar, y se analizarán posibles estrategias o enfoques que puedan ayudar a mitigarlos.

Este estudio analiza los conflictos en empresas familiares desde la perspectiva de los docentes de la universidad privada, aborda un tema actual y relevante. En el ámbito teórico, profundiza las causas y consecuencias de estos conflictos, enriqueciendo el conocimiento académico y mejorando las estrategias de gestión. En el ámbito práctico, ofrece recomendaciones concretas para que profesionales y directivos puedan mejorar la resolución y prevención de conflictos en sus organizaciones.

METODOLOGÍA

En el trabajo de investigación, se optó por el enfoque cuantitativo de diseño no experimental, de corte transversal, de alcance descriptivo. La población estuvo conformada por parte de la fuerza docente perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de una universidad privada, en el año 2023. El muestreo seleccionado fue el modelo no probabilístico, por conveniencia, considerando a 35 docentes participantes, cuyo único criterio de inclusión era ser profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la universidad privada.

Tabla 1. Características de la encuesta realiza a docentes universitarios (n=35)

Variable	Opciones
Experiencia en empresas familiares	Sí/No
	Sí/No
Identificación de conflictos	Conflicto de sucesión.
	Conflictos entre familiares y no familiares.
	Conflictos de intereses financieros.
	Conflictos de comunicación y falta de transparencia.
	Conflictos generacionales.
	Falta de planificación de la sucesión.
	Diferencias de opinión y visión entre los miembros de la familia.
	Problemas de comunicación y falta de transparencia.
	Falta de separación entre la familia y el negocio.
	Dificultades para establecer límites y roles claros.
Resolución de conflictos	Comunicación abierta y honesta.
	Establecimiento de reglas y políticas claras.
	Mediación y negociación.
	Contratación de consultores externos.
	Separación de roles y responsabilidades claras.
	Procesos de mediación y facilitación.
	Programas de capacitación en resolución de conflictos específicos para empresas familiares.
	Establecimiento de un consejo de familia o comité de resolución de conflictos.
	Herramientas de comunicación efectiva, como protocolos familiares y reuniones periódicas.
	Asesoramiento y apoyo profesional de consultores especializados en empresas familia.
Impacto y casos de resolución de conflictos	Sí/No
Formación y recomendaciones en gestión de conflictos	Sí/No Respuestas Abiertas.

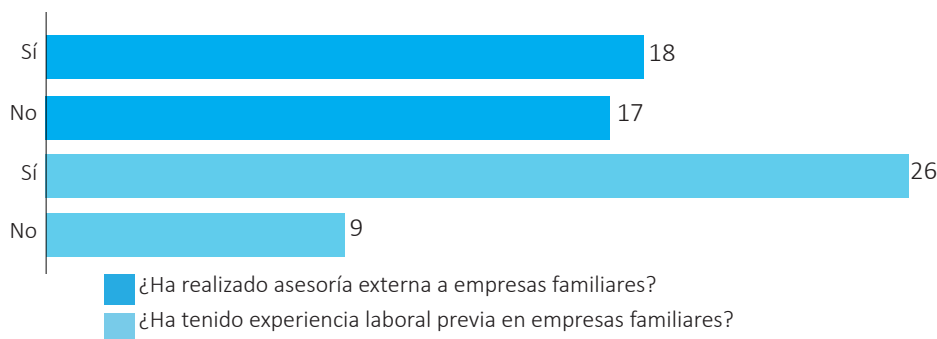
El instrumento de recolección de datos estuvo compuesto por una encuesta de 10 preguntas cerradas, enviada vía correo electrónico y/o a través de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, en el mes de mayo 2023. La tasa de respuesta fue del 100%, contando con la participación plena en la encuesta, con el fin de analizar las características de los conflictos en empresas familiares desde la perspectiva docente. El único criterio de inclusión fue ser profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la universidad privada, y es importante destacar que todos se encuentran activamente a cargo de diversas materias relacionadas a la mencionada facultad.

En cuanto a los aspectos éticos, se ha solicitado la colaboración de los docentes para la realización de la encuesta y conversado con autoridades de la universidad privada. Los docentes participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio, además ha sido en forma voluntaria y anónima.

RESULTADOS

La presente investigación incluyó a 35 profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de una universidad privada, a quienes se les presentó la encuesta. A continuación, se presentan los principales puntos destacados que surgieron de los datos recopilados:

Figura 1. Experiencia y asesoría en empresas familiares.



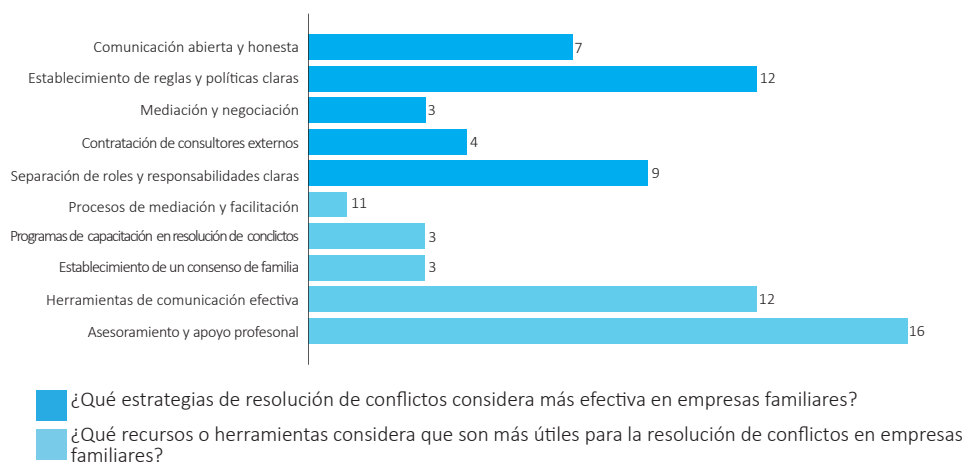
Se muestra que el 51,4% en algún momento ha realizado asesoría externa a empresas familiares, mientras que el 48,6% no ha tenido esa experiencia, lo cual indica que una parte significativa de los participantes ha tenido algún tipo de involucramiento en la asesoría a empresas familiares. En cuanto a la experiencia laboral previa en empresas familiares, el 74,3% de los encuestados ha tenido esta experiencia. Esto demuestra que la mayoría de los participantes tienen conocimientos y comprensión directa sobre el funcionamiento de empresas familiares.

Figura 2. Principales conflictos y factores contribuyentes a la aparición de conflictos



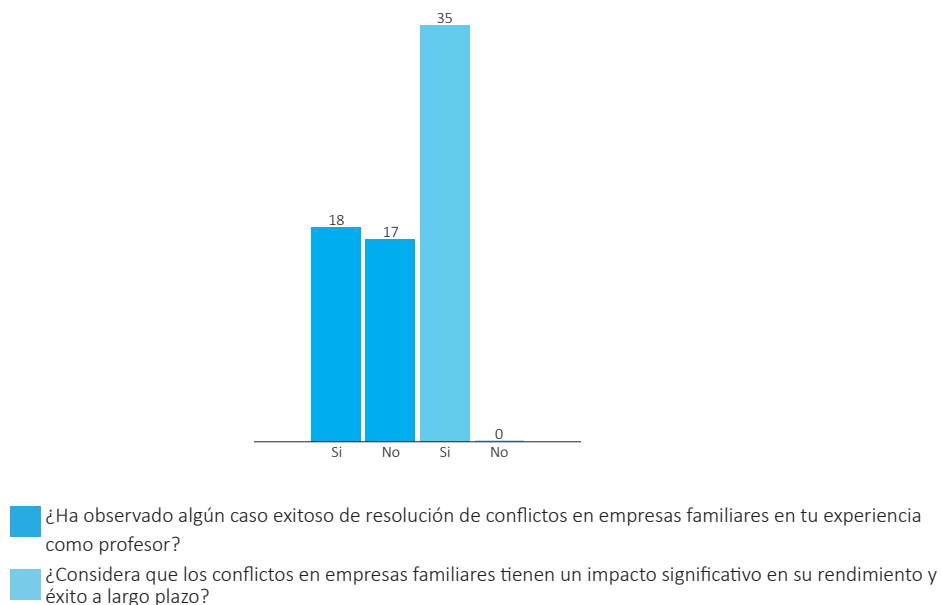
Se visualiza que el 34,4% de los encuestados identifica los conflictos generacionales como uno de los principales desafíos en estas organizaciones seguido de los conflictos de comunicación y falta de transparencia. En cuanto a los aspectos que contribuyen a la aparición de conflictos, el 25,7% lo atribuye a una falta de separación entre la familia y el negocio y el 22,9% a dificultades para establecer límites y roles claros.

Figura 3. Estrategias, recursos y herramientas para resolución de conflictos



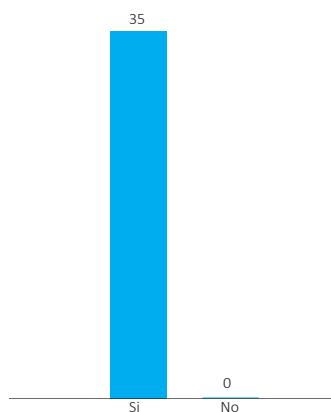
Se observa que el 34,3% de los encuestados considera que el establecimiento de reglas y políticas claras es una estrategia eficaz, y también se destaca la separación de roles y responsabilidades claras con un 25,7%. En cuanto a los recursos y herramientas útiles para la resolución de conflictos en empresas familiares, el 45,7% de los participantes considera el asesoramiento y apoyo profesional de consultores especializados en empresas familiares como una herramienta valiosa y el 34,3% de los encuestados menciona que herramientas de comunicación efectiva, así como protocolos familiares y reuniones periódicas, son recursos útiles.

Figura 4. Experiencia en resolución de conflictos e impacto de los conflictos



Se destaca que el 100% de los participantes considera que los conflictos tienen un impacto significativo. También nos muestra que el 51,4% de los encuestados ha observado algún caso exitoso de resolución de conflictos en empresas familiares en su experiencia como profesionales mientras que el 48,6% no lo ha visto. Estos puntos indican que existe la posibilidad de resolverlos de manera exitosa y que estos conflictos tienen un impacto relevante en el rendimiento y el éxito de las empresas familiares.

Figura 5. Opinión sobre la formación en gestión de conflictos



■ ¿Cree que la formación y educación en gestión de conflictos podrían ser beneficiosas para lo empresarios y profesionales que trabajan en empresas familiares?

Tabla 2. Recomendaciones para la gestión de conflictos en empresas familiares

¿Tiene alguna recomendación o consejo adicional para mejorar la gestión de conflictos en empresas familiares desde tu experiencia como profesor de la carrera de Administración de Empresas?

- Reglas claras, escritas y consensuadas.
- Recomiendo compromiso y responsabilidad en su rol, de cada integrante de la empresa familiar.
- Lo principal es establecer las reglas claras y sobre eso enfocarse en la Adaptación.
- Establecer roles claros, no mezclar asuntos familiares con negocios, reglamento interno bien definido para la resolución de conflictos.
- Reglas claras en la alta dirección sobre la toma de decisiones y separación de roles.

Por último, muestran que el 100% considera que la formación y educación en gestión de conflictos podrían ser beneficiosas para los empresarios y profesionales que trabajan en empresas familiares. Además, se puede observar que las recomendaciones de los profesores que más se repitieron son la de establecer las reglas claras, no mezclar asuntos familiares y una responsabilidad en su rol.

DISCUSIÓN

El mayor aporte obtenido a partir de la investigación realizada es el de tener una mejor perspectiva de la mirada profesional que se tiene sobre el funcionamiento y la dinámica de las empresas familiares. Por lo tanto, se destaca la importancia de comprender y abordar eficazmente esta problemática en el ámbito empresarial.

Al abordar este tipo de situaciones, implica la integración de varios puntos de vista resulta un punto crítico (Guenaga y Riva, 2011). De esta manera, se ha recopilado información basada en las experiencias y conocimientos de los profesores de la universidad, lo que ha resultado en que el 100% de los mismos considera que la formación y educación en gestión de conflictos podrían ser beneficiosas para los empresarios y profesionales que trabajan en empresas familiares.

Así mismo, contar con un consultor externo que realice una asesoría profesional, ha terminado brindando aportes útiles en empresas familiares exitosas (González, 2017). Por eso, no resulta sorpresivo que el 74,3% ha tenido experiencia laboral previa en empresas familiares y un poco más de la mitad de los profesionales encuestados, haya realizado trabajos de asesoría externa a empresas del mismo tipo. El hecho de contar con asesoramiento ayudaría a abordar los conflictos de manera más efectiva, ya que la experiencia y el conocimiento del asesor permitirían identificar los problemas y proponer soluciones de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

En adición, resulta imperioso que toda estrategia a ser utilizada vaya orientada al tipo de conflicto a ser tratado y que existe entre los trabajadores en ese momento específico (Caicedo, 2015). Según los docentes entrevistados, el establecimiento de reglas y políticas claras, y la separación de roles y responsabilidades; son las estrategias de resolución de conflictos más efectivas. Dicho esto, contar con métodos de resolución de conflictos efectivos es crucial para el funcionamiento y supervivencia de las empresas familiares. Además, vale recalcar que estos métodos no solo se aplican cuando los conflictos ya han surgido, sino que también se pueden utilizar de manera preventiva.

En la actualidad, el fenómeno de las empresas familiares exige contar con estudios y análisis más profundos, por las problemáticas que naturalmente surgirán a partir de la mezcla de los elementos propiedad, familia y empresa; dentro de un sistema organizacional (Parra et al., 2016). El estudio indica que, entre los recursos o herramientas más útiles en el proceso de resolución de conflictos, se destacan el asesoramiento y apoyo profesional de consultores especializados, así como la utilización de herramientas de comunicación efectiva, como protocolos familiares y reuniones periódicas.

Se recomienda establecer reglas claras y políticas bien definidas, promover una comunicación abierta y honesta, desarrollar programas de capacitación y

asesoramiento, considerar la contratación de consultores externos y separar asuntos familiares de negocios para mejorar la gestión de los conflictos en el ámbito empresarial familiar. En definitiva, contar con una guía con pasos para la resolución de conflictos, y ser incluida dentro de los procesos organizacionales y el día a día de la empresa (cultura organizacional); buscando así que todos los miembros familiares manejen dicha guía a la perfección (Castejón, 2012). Es recomendable establecer un método para solucionar disputas de modo que todos los miembros de la familia estén completamente habituados con él.

CONCLUSIÓN

Las empresas familiares desempeñan un papel importante en la economía de nuestro país, lo que destaca su enorme importancia. Por lo tanto, es necesario otorgar el valor necesario para comprender mejor las empresas familiares y lo que implican, más aún cuando existe ese vínculo entre la familia y la empresa, que muchas veces ofrece una ventaja, pero también puede generar ciertos conflictos o desafíos dentro de la organización. Esto requiere prestar mayor atención a los conflictos que surgen en las empresas familiares

En muchos de los casos, la falta de comprensión y comunicación entre la familia, dueños y la dirección de la empresa, puede llevar a generar una serie de conflictos escalares. Uno de los principales desencadenantes de conflictos es la falta de una planificación adecuada para la sucesión. La existencia de incertidumbre sobre el posible sucesor puede crear barreras negativas cuando llegue el momento del proceso. Además, se suele dar una diferencia de visión y misión entre los miembros de la familia, cada miembro puede apuntar a lugares diferentes, considerando valores y objetivos diferentes. En paralelo, la ausencia de límites y roles bien definidos genera conflictos, cuando no se establecen de manera clara las responsabilidades y autoridades de cada miembro de la familia.

Es fundamental el saber encarar todos los conflictos, pero en especial, saber cómo abordar estos tipos específicos, de manera cuidadosa y delicada, utilizando métodos de resolución que no perjudiquen las relaciones, y promuevan la armonía familiar. La ausencia de un ambiente armónico dentro de la organización representa un detonante potencial de diferentes crisis que terminarán sacando de balance a las partes conformantes, lo que generará conflictos de carácter serio.

Cuando se habla de ambientes organizacionales o empresas que se encuentran dirigidas por familias, el manejo adecuado del balance entre el racionamiento y los conflictos familiares, versus el funcionamiento de la empresa, termina siendo el punto crítico para que una empresa familiar prospere y sea sostenible en el tiempo. Por lo tanto, es sumamente importante mantener una comunicación eficiente, fluida y armoniosa, haciendo que las disputas o conflictos

que puedan surgir sean más fáciles de abordar. Otro de los métodos recomendados es el protocolo familiar, que ayuda a regular la convivencia, la toma de decisiones, la sucesión y la resolución de conflictos dentro de la empresa familiar. Cuando llega el momento de la sucesión dentro de una empresa familiar, se considera un momento clave y decisivo para la tan buscada continuidad.

En general, el estudio de los conflictos en empresas familiares, desde la perspectiva de los profesores en una universidad privada, comprende un campo de investigación relevante y valioso. La percepción y análisis de estos conflictos por parte de los profesores resulta crucial para abordar esta problemática de manera efectiva. A través de este estudio, se obtuvo una visión y perspectiva valiosa sobre los conflictos en empresas familiares desde la óptica docente y de ahí, alentar a futuras investigaciones a profundizar en este tema y a desarrollar estrategias efectivas para gestionar los conflictos en el ámbito de empresas familiares.

REFERENCIAS

- Caicedo García, E. (2015). *La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas* [Tesis de Grado]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Castejón, P. J. (2008). Los principales factores de conflictos en la empresa familiar. *Gestión: Revista De Economía*, 52, 19–24. https://economistasmurcia.org/coldata/upload/publicaciones/Gestion%2052%203_baja.pdf
- González, M. (2017). *Conflictos en Empresas Familiares: La sucesión y el protocolo familiar*. [Tesis de Grado]. Universidad Pontificia Comillas.
- Güenaga, I., y Riva, V. (2007). *La Empresa Familiar Irene Güenaga. Cra. Virginia Riva - PDF Free Download*. Retrieved July 20, 2023, from https://docplayer.es/26755076-La-empresa-familiar-cra-irene-guenaga-cra-virginia-riva.html#show_full_text
- Harvey, M., y Evans, R. E. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x>
- Lee, M., y Rogoff, E. G. (1996). Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family

- Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423–437. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00423.x>
- Omaña, L. M. O., y Briceño, M. a. C. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.003>
- Parra, P., Botero, S. B., y Montoya, J. N. M. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento Y Gestión*, 41, 116–149. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000200006&lng=en&lng=es
- Rivanda, M. T., y Carvalhal, F. (2013). *Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras*. Retrieved June 10, 2023, from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000500003
- Silva, F., y Vasconsellos, C. (2019). *Transición generacional en la empresa familiar: el gran reto*. Retrieved June 9, 2023, from <https://d2labml0vmb1kx.cloudfront.net/files/news/documents/documento-ferrere.pdf>

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

RR: elaboró el diseño metodológico, ajustes de edición y verificación bibliográfica.

OC: elaboró el marco teórico, búsqueda de bibliografía pertinente.

CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores declaran no tener conflicto de interés.

FINANCIAMIENTO

La investigación es autofinanciada.

SOBRE LOS AUTORES

Oscar Viveros es Estudiante del noveno semestre de la Carrera Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Americana.

Rafael Riquelme es Docente Investigador, Licenciado en Administración de Empresas.

COMO CITAR

Viveros, C., Riquelme, R. (2024). Conflictos en empresas familiares: perspectiva de profesores de ciencias económicas de una universidad privada de Asunción-Paraguay, 2023. *Rev. cient. estud. investig.*, 13(2), 128-139. <https://doi.org/10.26885/rcei.13.2.128>