

## Dinámica de trabajo de las empresas familiares de la ciudad de Pilar, periodo 2022

Martínez Díaz, Larissa Pamela

[laripame@hotmail.com](mailto:laripame@hotmail.com)

Facultad de Ciencias Contables, Administrativas y Económicas  
Universidad Nacional de Pilar

### RESUMEN

El presente trabajo se enmarca dentro de los estudios no experimentales, de tipo descriptivo con métodos de estudio cualitativo y cuantitativos. El objeto general es caracterizar la dinámica de trabajo de las empresas familiares de la ciudad de Pilar y corresponde a la línea de investigación científica y formación profesional de la carrera Contaduría Pública Nacional de la Universidad Nacional de Pilar. De las revisiones de literatura como fuente de datos secundarios y la aplicación de encuestas a propietarios y familiares de las empresas en estudio, se obtuvieron resultados que indican que las empresas familiares saben aprovechar la oportunidad de crecimiento económico basado en el grupo (colaborativo), la fuerza de trabajo, el compromiso de los miembros, fundado en la lealtad y el éxito, pero sobre todo en un liderazgo proactivo, capaz de tomar la responsabilidad de tu propio negocio con compromiso, a través de la habilidad necesaria para dar respuesta a todo tipo de situaciones presentadas en la organización, viendo las dificultades como aprendizaje. Mayormente las empresas estudiadas pertenecen a la primera generación, las que se constituyen entes económicos, cuyos miembros se unen con la finalidad de que los órganos familiares participen activamente en la organización y sobre todo fundada en la confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y muy buena comunicación. Estas empresas familiares están preparando a la familia de forma ordenada para el patrimonio, formando a sus miembros con preparación académica, experiencia y habilidades. Estas fuentes de trabajo se constituyen en sustento para varias familias que ejercen una gran influencia dentro de la economía formal.

**Palabras claves:** *dinámica de trabajo; empresas familiares; sucesión exitosa en las empresas familiares.*

Correspondencia: [mcsmarf@gmail.com](mailto:mcsmarf@gmail.com)

Artículo recibido 11 octubre 2022 Aceptado para publicación: 11 noviembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Martínez Díaz, L. P. (2022). Dinámica de trabajo de las empresas familiares de la ciudad de Pilar, periodo 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4649-4668. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3772](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3772)

## Work dynamics of family businesses in the city of Pilar, period 2022

### ABSTRACT

The present work is framed within the non-experimental studies, of a descriptive type with qualitative and quantitative study methods. The general objective is to characterize the work dynamics of family businesses in the city of Pilar and corresponds to the line of scientific research and professional training of the National Public Accounting career at the National University of Pilar. From the literature reviews as a source of secondary data and the application of surveys to owners and relatives of the companies under study, results were obtained that indicate that family companies know how to take advantage of the opportunity of economic growth based on the group (collaborative), the workforce, the commitment of the members, founded on loyalty and success, but above all on proactive leadership, capable of taking responsibility for your own business with commitment, through the necessary ability to respond to all kinds of situations presented in the organization, seeing the difficulties as learning. Most of the companies studied belong to the first generation, those that are constituted economic entities, those members come together so that the family bodies actively participate in the organization and above all based on trust, tolerance, loyalty, collaboration and very good communication. These family businesses are preparing the family in an orderly way for heritage, training its members with academic preparation, experience and skills. These sources of work constitute a livelihood for several families that exert great influence within the formal economy.

**Keywords:** *work dynamics; family businesses; successful succession in family businesses.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a los resultados de un estudio realizado por Aira, (2016). La empresa familiar está en manos de personas que son familia, con capacidad profesional, confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y comunicación. Con características de liderazgo, rol de mando, adecuado uso de recursos de la empresa y negociación en condiciones favorables, búsqueda de resultados económicos satisfactorios. Con actitudes concretas que implican compromiso, integración afectiva y proactividad

Se considera que las empresas familiares son más rentables que las no familiares, por el nivel de compromiso y la rapidez en la toma de decisiones. En atención a la autenticidad de lo anteriormente expresado, muchas familias se han motivado a concebir y construir su propio negocio, con visión futurista, y como un patrimonio para el núcleo familiar. Es conveniente destacar la visión de largo plazo de las empresas familiares, ya que para los fundadores éste es el legado que le dejarán a las generaciones futuras, donde se van realizando inversiones pacientes y constantes que rindan beneficios posteriores (Aira, 2016, p 84).

Una de las características de las empresas familiares es que se someten a un mundo competitivo y globalizado, constituyen la creación de unidades económicas para la explotación por parte de las familias, en este caso las empresas familiares representan un gran segmento de la población Pilarenses, éstas mantienen importante presencia en la economía, generando empleo y bienestar para muchas familias de la ciudad.

El objetivo general de esta investigación es caracterizar la dinámica de trabajo de las empresas familiares de la ciudad de Pilar, para ello se plantearon los objetivos específicos: describir los cambios realizados en las empresas familiares en los últimos años para mantenerse competitivo e identificar las características requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares de la ciudad de Pilar.

## **2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Área de estudio**

El área de estudio tomada para el desarrollo de esta investigación es la ciudad de Pilar, perteneciente al departamento de Ñeembucú de Paraguay. Esta ciudad es el distrito principal del departamento y escenario de una dinámica comercial importante para el mismo, consta de empresas pequeñas y medianas entre ellas se citan las empresas

familiares que han tenido un crecimiento económico social preponderante y reconocidas a nivel departamental.

## **2.2. Tipo de investigación**

El diseño de este trabajo se enmarca dentro de los estudios no experimentales, de tipo descriptivo.

Así como menciona (Méndez, 1.995). Los estudios de tipo descriptivo acuden a técnicas específicas en la recolección de la información como lo son las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos realizados por los investigadores.

Behar Rivero (2008) explica que el estudio descriptivo busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por los cuales se identifica su problema de investigación y sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

## **2.3. Método de estudio**

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables que son estudiados mediante técnicas como la encuesta dirigida a los propietarios y familiares de las empresas familiares estudiadas, en tal sentido la investigación responde a un modelo cualitativo basado en la descripción de las características de trabajo de las empresas familiares de la ciudad de Pilar, identificando los cambios realizados en las mismas en los últimos años para mantenerse competitivo e identificar las características requeridas para la sucesión exitosa de éstas.

Así también, la investigación es cuantitativa porque trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

## **2.4. Instrumentos de recolección de datos**

A modo de recabar información para el trabajo, se aplicaron encuesta a doce propietarios y de 3 a 5 familiares de las empresas familiares de la ciudad de Pilar.

Gamboa Graus, (2017, p.10) recomienda incrementar el tamaño de la muestra si se quieren mayores niveles de confianza, ya que, en estos, además del tamaño de la población, es necesario considerar los márgenes de error que se desean tolerar. La muestra fue seleccionada de manera intencional.

### **2.4.1. Tipo de datos**

#### **2.4.1.1. Datos primarios**

Los datos primarios obtenidos están basados en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos como las encuestas aplicadas a los integrantes de las empresas familiares, y cuyas características debía ser que trabajen como mínimo tres personas (familia) en las empresas y sobre todo varias de éstas empresas están siendo heredadas por la familia.

#### **2.4.1.2. Datos secundarios**

Como datos secundarios se tienen las numerosas fuentes bibliográficas redactadas en revistas reconocidas, así también otras de trascendencia e importancia en el campo de la investigación sobre temas que competen a las empresas de la envergadura tratada en este trabajo, así se conforma la fuente bibliográfica respaldada por datos oficiales y trabajos de rigor científico.

## **3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

### **▪ La empresa en Paraguay –Empresa familiar**

De acuerdo a Maturana y Andrade, (2019). En el contexto mundial, las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante mipymes) representan entre el 95% y el 99% del total de empresas. Existen entre 420 y 510 millones de mipymes que aportan el 75% del empleo mundial, y solo el 9% de estas son formales (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi, 2018).

Por su parte Dini y Stumpo (2018), en los estudios realizados entre el 2016 y el 2018 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la distribución de las empresas por tamaño en América Latina y el Caribe está caracterizada en su gran mayoría entre micro y pequeñas empresas (88,4% y 9,6%, respectivamente); las medianas corresponden a 1,5%, y las grandes a solo 0,5%. Estas mipymes contribuyen al crecimiento y desarrollo de la economía de los países; por ejemplo, en América Latina representan el 99% de las empresas que generan el 61% del empleo, participación que las convierte en un componente esencial del contexto empresarial (Dini & Stumpo, 2018). De acuerdo a un informe de (EIEP, 2016). La crisis que ha traído el COVID-19 afecta la salud de las personas y esto, afecta al sector económico, como la banca, el comercio y los servicios que implica la necesidad del fortalecimiento del sistema sanitario y establecer un nuevo modelo de desarrollo.

Respecto al Empleo, el 47,5% de las Mipymes disminuyeron su empleo en 2020 con relación al 2019, un 34,8% lo mantuvo y un 17,7% lo aumentó. Las empresas que tuvieron un peor comportamiento en cuanto a la evolución del empleo en 2020 fueron las medianas, pequeñas y microempresas con un saldo de evolución negativo de empleo (-38,8%, -35,8% y -25,3% respectivamente).

Asimismo, con una evolución desfavorable, están las empresas que no han sido acogidas a algún Apoyo/Subsidio, donde un 50,6% redujo su empleo en 2020, y las empresas de servicios (presentando un saldo negativo de empleo en el 2020 del -36,1%).

Las expectativas de empleo para 2021 resultan más favorables. El 26,1% de las Mipymes señalaron que aumentará su empleo, el 54,2% que lo mantendrá y 19,7% que lo disminuirá. Las empresas que tienen unas expectativas más favorables son: las empresas pequeñas (el 12,6% tienen expectativas de crear empleo), las empresas acogidas a algún Apoyo/Subsidio, las empresas jóvenes, y las empresas de los sectores de industria y otros (EIEP, 2016).

Si analizamos el tipo de empresa los datos muestran que la crisis generada por la COVID-19 ha impactado más negativamente en las microempresas, en las empresas que no han podido ser acogidas a un Apoyo/Subsidio, en las empresas maduras y en las empresas de servicios y las consideradas “otros sectores” (EIEP, 2016).

Contrariamente, la crisis ha podido afectar positivamente a determinadas empresas a lo largo del 2020. Así, el 12,3% de las empresas encuestadas señala que su nivel de facturación en los mercados internacionales se incrementó (aunque con un grado bajo de impacto positivo, 2,57 en una escala de 1 a 5). Asimismo, el 12,7% amplió el número de países de destino en su internacionalización (EIEP, 2016).

La innovación en gestión está, en general, también en niveles similares de los índices anteriores. El 77,2% de las empresas ha realizado cambios relacionados a la forma de comercialización y/o ventas; el 76,3% han introducido cambios relacionadas a dirección y gestión del negocio; mientras que el 72,4% ha incorporado cambios o mejoras en la sección de compras.

Porcentajes todos ellos claramente por encima a los obtenidos en la segunda Encuesta de Innovación Empresarial de Paraguay (EIEP, 2016).

Del informe del Banco Interamericano de Desarrollo, (2015), si bien no se cuentan con numerosos datos estadísticos oficiales sobre las empresas familiares en Paraguay, en

2015 Paraguay tenía 700.000 empresas familiares, estas producen cerca del 65% de los bienes y servicios del país y generan el 66% de los empleos.

Por su parte, datos del Instituto Paraguayo de la Empresa Familiar, (IPEF), las empresas familiares podrían ser el 90% de las empresas operativas. Esta institución es aprobada por Decreto del Poder Ejecutivo N° 2214 el 4 de septiembre de 2014, la que pertenece a una asociación de profesionales que trabajan en diferentes ámbitos, disciplinas y servicios empresariales, acompañando los desafíos de las empresas familiares del Paraguay.

Se considera “como empresa familiar a aquellas unidades económicas que son controladas accionariamente por una o dos familias, que poseen influencia en la dirección de la empresa, y consideran que va a ser transferida a las siguientes generaciones” (Aira, 2016, p. 89).

Por su parte (Muñoz Muñoz; et. al 2020) define a la empresa familiar como una organización compleja, atravesada por un vínculo familiar que orienta la política empresarial, sus objetivos y metas. En él la propiedad, su gestión y su posterior sucesión son áreas que, clásicamente, muestran los problemas más comúnmente estudiados, y que condicionan la continuidad de la organización más allá de la segunda generación.

En tal sentido, en las compañías no familiares, la estructura organizacional obliga a los individuos a conformarse en equipos de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos de su organización y en los casos de las empresas familiares la dinámica tiene un efecto diferente al ser la organización familiar la proveedora de la mano de obra y eje medular de la propiedad y la gestión a cargo de por lo general un líder perteneciente a este grupo u organización.

Los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares. Entre los factores de carácter familiar, se incluye la influencia de las características de la relación familiar, como la fuerza de la relación en términos de interdependencia, cohesión y adaptabilidad (Navarrete, 2008; Maciel, 2013; Quejada, Gutiérrez y Nelson, 2016).

Existen diversas definiciones sobre lo que es una empresa familiar, en este caso, así como menciona (Belasusteguigoita, 2010) es definida como un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias.

▪ **La cultura de la empresa familiar**

La cultura de la empresa familiar es el producto de sus creencias, valores y metas integradas en su historia y lazos sociales (Hall, Melin y Nordqvist, 2001).

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa establece un marco interesante dentro del estudio de la cultura empresarial, debido a que esta cultura, como parte de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, implica generar activos intangibles estratégicos inimitables que son considerados como las variables explicativas del éxito competitivo empresarial (Barney, 1991, citado por Esparza, et. al 2010).

La cultura predominante en la empresa familiar es el producto de las creencias, valores, expresiones, acuerdos arraigados, historia y relaciones sociales. La transmisión de estos patrones culturales se comparte, relativamente de manera estable, tanto en la familia como en la empresa (Hall et al., 2001, citado por Esparza, et. al 2010).

El término cultura empresarial familiar se puede considerar como la ideología básica seguida por la familia propietaria, que se caracteriza por los valores, las normas y tradiciones o formas de actuar en la vida (Sabater Sánchez, Ruiz Mercader y Carrasco Hernández, 2003)

Poza (2007) define la cultura de la empresa familiar como la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días. La unidad familiar y la relación natural entre la familia y los negocios también definen a la cultura de la empresa familiar, en tal sentido se denota una fuerte influencia de los miembros de la familia sobre el comportamiento de la empresa.

▪ **Planificación estratégica de la empresa familiar**

En ocasiones cuando se tratan los temas de las empresas familiares se pone demasiado énfasis en lo negativo, en cómo evitar errores y problemas. Ello está bien, y es necesario que un sistema de gobierno establezca reglas y mecanismos para evitar errores y gestionar adecuadamente soluciones para los problemas (Chiner, 2011).

Pero también es un objetivo de un sistema de gobierno impulsar los aspectos positivos, y en el caso de las empresas familiares debe impulsar la unidad y el compromiso entre los accionistas familiares generando esta estabilidad y confianza necesarias que permiten tomar decisiones con visión a largo plazo: austeridad en los dividendos para que la



empresa disponga de liquidez y un nivel de deuda bajo para superar los ciclos económicos complicados, reinversión en instalaciones y equipos para mantener las capacidades competitivas a lo largo del tiempo, inversión en formación de los empleados y en los valores corporativos-inspirados en los valores de la familia-, y que facilitan que todos en la empresa participen conjuntamente con el logro de la misión de la empresa familiar (Chiner, 2011).

Ésta juega un factor crucial en la determinación del éxito del negocio y puede manifestarse en aspectos intangibles tales como la forma de vestir, el lenguaje y los rituales; en el conjunto de ideas y acciones que un individuo utiliza para hacer frente a una situación problemática; en valores como la honestidad y el servicio al cliente, entre otros; finalmente, en los supuestos básicos del grupo que son las premisas sobre las que los grupos basan su forma de ver la vida (Belausteguigoitia, 2006).

De la misma manera que un Consejo de Administración, además de la función de seguimiento y control, también desarrolla una función importante de impulso estratégico de las líneas claves del negocio, procurando que la alta dirección de la empresa esté motivada y alineada con los ejes estratégicos definidos, en el caso del Consejo de Familia, además del control y seguimiento del cumplimiento de los acuerdos familiares y reglas establecidos en el Protocolo o Constitución Familiar, debe ser el motor para mantener la unidad de los accionistas, su compromiso y responsabilidad con la empresa familiar. Gestionar adecuadamente las diferentes circunstancias que se dan entre los miembros de la familia según el rol que desempeñan en la empresa familiar: accionista, consejero, directivo, empleado, futuro accionista, etc. es un objetivo clave del Consejo de Familia (Chiner, 2011).

Así como determina (Chiner, 2011). El Consejo de Familia debe saber trasladar al Consejo de Administración, -y ello implica una buena coordinación y comunicación entre el sistema de gobierno de la familia y el de la empresa-, los parámetros exigidos de rentabilidad y prudencia financiera, intangibles no negociables: marca asociada a calidad y reputación, excelencia en las operaciones, orientación a las personas, etc. Todo ello para lograr desarrollar la misión de la familia propietaria que es la razón de ser básica para querer continuar juntos de generación en generación.

A raíz de que diversas investigaciones justifican la importancia de la cultura empresarial y su relación con la mejora de la gestión de las empresas familiares, tales como la

planificación estratégica, ésta ha sido estudiada por diversos autores. Por ejemplo, Guízar (2008) determina que durante el proceso de planificación estratégica de la empresa familiar es muy importante que participen tanto los miembros de la familia como los principales directivos de la misma. Y es aquí que interviene la cultura de las empresas familiares, en los recursos estratégicos que pueda utilizarse para conseguir una ventaja competitiva, direccionada a las metas de la organización.

La revisión de la literatura indica que no todas las empresas familiares son exitosas; sin embargo, las que sí deben gran parte de su ventaja competitiva a la cultura familiar (David y Richardson, 2009)

Las empresas familiares, por tanto, necesitan contar con factores que le permitan ser eficaces y eficientes en el mediano y largo plazo, ante la desaparición de un importante número de ellas, así como manejar adecuadamente los problemas que comporta ser empresa y familia (Gallo y Amat, 2003). Todo ello implica llevar a cabo múltiples esfuerzos para lograr el éxito conjunto de este tipo de unidades económicas y de la familia empresaria, a pesar de que no existen soluciones fáciles para lograr su viabilidad, continuidad, evolución y crecimiento en el largo plazo.

- **Liderazgo de la empresa familiar**

El liderazgo Señalan Gallo y Amat (2003, citado por Acosta de Mavárez, et. al, 2019) para el éxito y continuidad de las empresas familiares es decisiva la influencia de sus líderes, al promover a lo largo del tiempo un equilibrio entre los intereses de la dirección de la empresa y sus propietarios, al igual que resolver los conflictos de intereses, definiendo el rol de la familia en la empresa y la misión de ésta.

Por tanto, uno de los recursos más valiosos para la empresa posiblemente sea la coincidencia y la sinergia producida entre las responsabilidades de ser propietario y de ser gerente, gestor de la empresa, lo que puede crear ventajas derivadas de mecanismos de supervisión eficaces, así como de la presencia de una mentalidad sobre el crecimiento orientado hacia el futuro, que ancla profundamente en el espíritu de la familia.

En el caso del padre-fundador, su perfil refleja una personalidad fuerte, pionero en su actividad, con ideas propias y un estilo directo, que es diferente a los demás, y, especialmente, tiene voluntad de continuar la empresa familiar y trasmitirlas a la siguiente generación. El paso de una generación a otra en una familia empresaria, implican el cambio de liderazgo, el cual es un proceso complejo que normalmente

enfrenta muchas dificultades y problemas emocionales, tanto por parte del personal como de la familia, debido a que la sucesión se trata muchas veces de una verdadera transformación, en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar la misma. En este traspaso de una generación a otra se pone en juego la continuidad de la empresa familiar (Acosta de Mavárez, et. al, 2019).

Cuando la empresa familiar es todavía pequeña, la cultura personal del fundador se mantiene, y no es necesaria la incorporación de directivos externos. Sin embargo, el crecimiento de la misma requiere mayor delegación por parte del fundador y muchas veces la contratación de personal externo, presentándose dificultades en la coordinación y mantenimiento de dicha cultura. En este caso, la cultura del directivo externo debe responder a las características del fundador, de modo de mantener la cultura de familia. Una cultura muy estable puede ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad, puesto que nadie piensa en el cambio ni se plantea hacer las cosas de otra manera, porque siempre se han hecho así y han ido bien, convirtiéndose en una cultura tradicional, sin posibilidad de cambios ni de tener un comportamiento emprendedor (Acosta de Mavárez, et. al, 2019).

**Así como expresa Acosta de Mavárez, et. al (2019):**

A medida que la empresa familiar avanza hacia la colaboración de los hijos y luego de los primos, el liderazgo en muchas firmas familiares suele evolucionar con el tiempo hacia un enfoque de equipo (Ward, 2003), lo que es beneficioso para la continuidad de la misma, puesto que una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales (Gallo y Amat, 2003).

Así, una elevada resistencia de los líderes a delegar; una tendencia mayoritaria a realizar frecuentemente interferencias en la gestión de los sucesores, delegando la responsabilidad pero muchas veces sin autoridad; la dificultad para planificar la sucesión del director; en general, las dificultades en la relación entre los líderes y la siguiente generación familiar, no propicia el desarrollo interno de directivos en la empresa, ni la preparación de la organización para un liderazgo contratado externamente, incluso si la empresa sigue siendo administrada por la familia. En este sentido, se debe

asumir la formación de los sucesores e institucionalizar prácticas en la empresa que favorezcan el desarrollo del liderazgo y no caer en la tentación de pensar que un sucesor, por el mero hecho de pertenecer a la familia, tiene suficientes capacidades para acometer las futuras responsabilidades (Leach, 2002).

Cualquiera de esas debilidades podría solucionarse a través de un protocolo familiar bien desarrollado y estructurado. Al respecto, Gallo y Amat (2003) señalan que la solución a ese inconveniente tiene que basarse en una adecuada estructuración de la empresa familiar, analizando las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los periodos de tiempo más adecuados para acometer los cambios, siendo el protocolo un instrumento que facilita la regulación de las interacciones de la familia dentro de la misma empresa, a través de acuerdos voluntarios, cuyo objetivo principal es garantizar la continuidad de la empresa a través de las subsiguientes generaciones (Hernández, 2011).

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

##### *4.1 Cambios realizados en las empresas familiares en los últimos años para mantenerse competitivo*

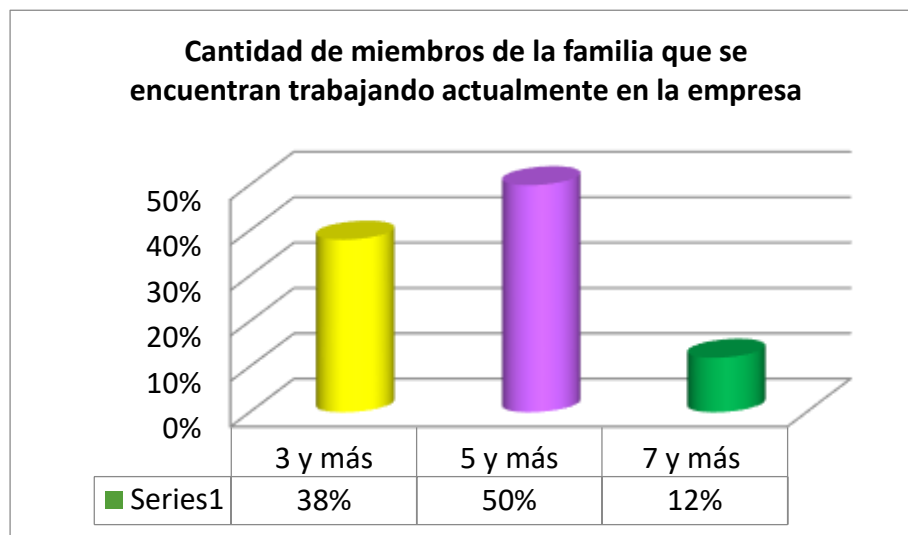
- *Cantidad de miembros de la familia que se encuentran trabajando actualmente en la empresa.*

**Tabla N° 1.**

*Cantidad de miembros de la familia que se encuentran trabajando actualmente en la empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a propietarios y familiares de las empresas.*

3 y más	38%
5 y más	50%
7 y más	12%

**Figura N°1:** Cantidad de miembros de la familia que se encuentran trabajando actualmente en la empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a propietarios y familiares de las empresas familiares.



Es importante resaltar que la investigación estuvo dirigida específicamente a las empresas familiares de la ciudad de Pilar y la cantidad de miembros o integrantes de la familia quienes se encuentran trabajando en la misma es como sigue: 3 y más 38%; 5 y más 50% y 7 y más 12%. Datos que indican numerosos miembros de la familia trabajando en la empresa familiar, además de esto, es importante resaltar que sin importar la generación familiar y en algunos casos de manera más esporádicas, pero cuando es necesario, en estas empresas trabajan familiares más lejanos.

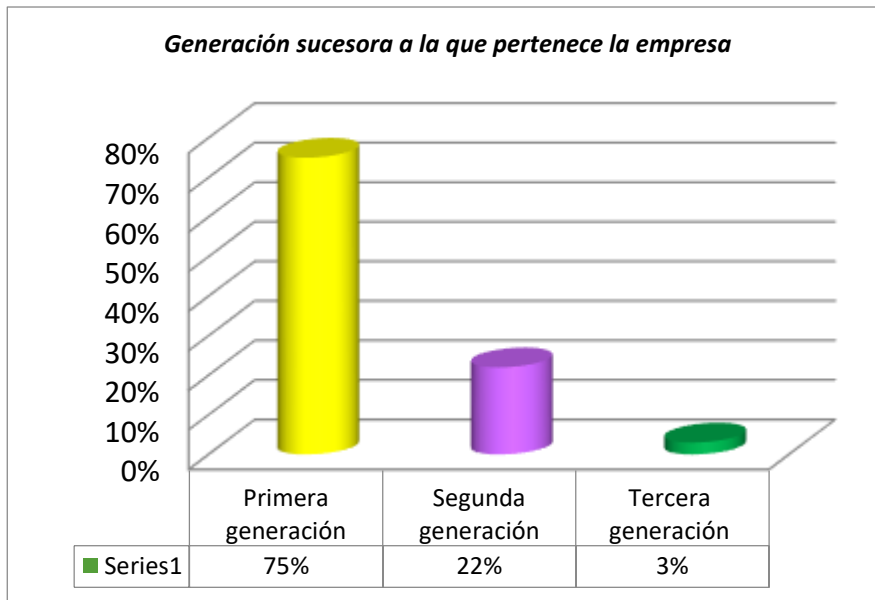
“Se consideran a las empresas familiares como unidades económicas que pueden sortear exitosamente sus debilidades y adaptarse a las diferencias culturales entre los diversos países, aprovechar también las enormes similitudes que se explican dada la universalidad de la familia; tolerar una atención especial a la empresa, y cierto sacrificio por parte de la familia” (Aira, 2016, p 89). Estas empresas son gobernadas por las familias y con un trabajo mancomunado se mantienen competitivas.

- *Generación sucesora a la que pertenece la empresa*

**Tabla N° 2:** Generación sucesora a la que pertenece la empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a propietarios y familiares de las empresas.

Primera generación	75%
Segunda generación	22%
Tercera generación	3%

**Figura N° 2:** *Generación sucesora a la que pertenece la empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a propietarios y familiares de las empresas.*



Los resultados indican que mayormente las empresas pertenecen a la primera generación 75%, segunda generación 22% y a la tercera generación 3% y las que se constituyen entes económicos donde la empresa se encuentra a cargo de la familia, bien sea por consanguinidad o por afinidad, todas ellas unidas con la finalidad de que los miembros familiares participen activamente en la organización y sobre todo fundada en la confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y muy buena comunicación.

Señala (Acosta de Mavárez, et. al, 2019). Cuando la empresa familiar es todavía pequeña, la cultura personal del fundador se mantiene, y no es necesaria la incorporación de directivos externos. Sin embargo, el crecimiento de la misma requiere mayor delegación por parte del fundador y muchas veces la contratación de personal externo, presentándose dificultades en la coordinación y mantenimiento de dicha cultura. En este caso, la cultura del directivo externo debe responder a las características del fundador, de modo de mantener la cultura de familia. Una cultura muy estable puede ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad, puesto que nadie piensa en el cambio ni se plantea hacer las cosas de otra manera, porque siempre se han hecho así y han ido bien, convirtiéndose en una cultura tradicional, sin posibilidad de cambios ni de tener un comportamiento emprendedor.

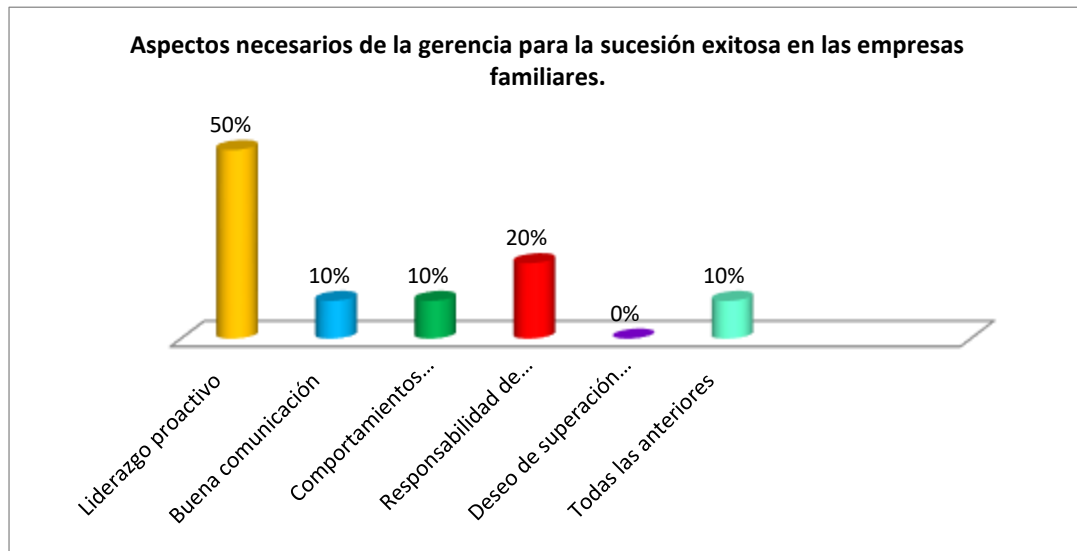
#### 4.2 Características requeridas para la sucesión exitosa en las empresas familiares de la ciudad de Pilar.

- Aspectos necesarios de la gerencia para la sucesión exitosa en las empresas familiares

**Tabla N° 3:** Aspectos necesarios de la gerencia para la sucesión exitosa en las empresas familiares. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a propietarios y familiares de las empresas.

Liderazgo proactivo	50%
Buena comunicación	10%
Comportamientos basados en valores y principios	10%
Responsabilidad de motivar y dirigir a los subordinados	20%
Deseo de superación de todos los miembros	0%
Todas las anteriores	10%

**Figura N° 3:** Aspectos necesarios de la gerencia para la sucesión exitosa en las empresas familiares. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a propietarios y familiares de las empresas.



De acuerdo a los encuestados se destaca que mayoritariamente consideraron los indicadores necesarios de la gerencia para la sucesión exitosa en las empresas familiares, poseer un liderazgo proactivo, es decir, tomar la responsabilidad de tu propio negocio, a través de la habilidad necesaria para dar respuesta a todo tipo de situaciones presentadas

en la organización, 50% lo que implica ser conscientes de sus potencialidades y debilidades, plantear los problemas como oportunidades, adaptarse a los cambios viendo como oportunidades.

Así también el 10% considera es necesario mantener buena comunicación, comportamientos basado en valores y principios 10%, responsabilidad de motivar y dirigir a los subordinados 20% y todas las anteriores respondió el 10%.

Datos que demuestran la gran relevancia atribuida a la decisión y gerencia de la empresa familiar basada en las personas encargadas de la dirección de las empresas familiares.

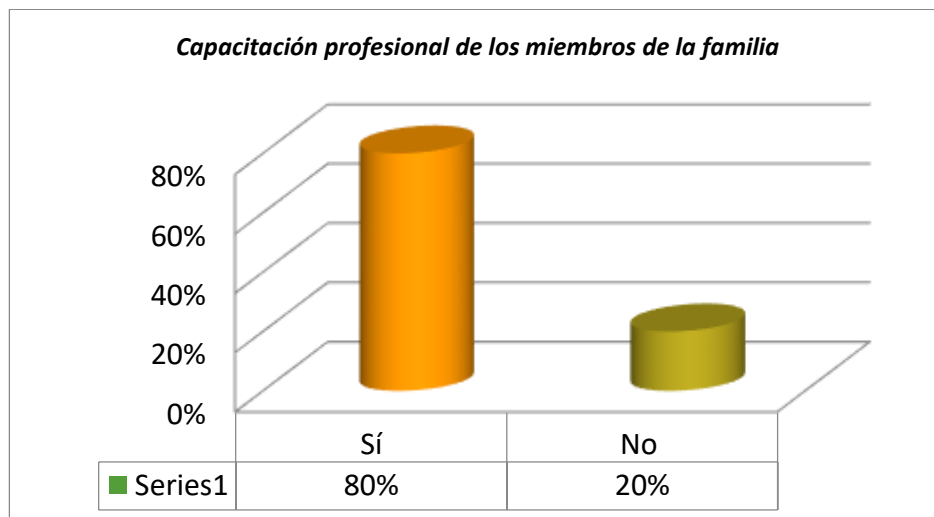
El liderazgo para el éxito y continuidad de las empresas familiares es decisivo la influencia de sus líderes, al promover a lo largo del tiempo un equilibrio entre los intereses de la dirección de la empresa y sus propietarios, al igual que resolver los conflictos de intereses, definiendo el rol de la familia en la empresa y la misión de ésta Señalan Gallo y Amat (2003, citado por Acosta de Mavárez, et. al, 2019).

- *Capacitación profesional de los miembros de la familia*

**Tabla N°4:** *Capacitación profesional de los miembros de la familia. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a propietarios y familiares de las empresas familiares.*

Si	80%
No	20%

**Figura N°4:** *Capacitación profesional de los miembros de la familia. Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a propietarios y familiares de las empresas familiares.*





De acuerdo al presente gráfico, el 80% de los miembros de la empresa familiar sigue capacitándose para la sostenibilidad futura de estas empresas, algunos son profesionales universitarios y el 20% responden que no lo hacen.

Al respecto, la capacitación y formación en general es fundamental para un mundo globalizado, competitivo y requerimiento de actualizaciones, lo que se está viendo en muchas de estas empresas que se han desarrollado grandemente, dando sustento económico a una gran cantidad de personas trabajadoras y miembro de la familia, de esta manera se están generando sucesores capacitados, actualizados, herederos de directrices fundada en conocimientos quizás informar en oportunidades, pero que de acuerdo a las prácticas estos han servido de base para acrecentar los negocios de las familias, basadas en prestigio de la organización, afecto entre los miembros de la familia que interactúan en la empresa, respeto y tolerancia.

Según el autor Martines (2016) la experiencia, la formación, la educación junto con la combinación de rasgos psicológicos pueden caracterizar a un emprendedor, sin embargo, la experiencia no es factor condicionante para emprender ya que cada vez más se evidencian mayores iniciativas de emprendimiento en la población joven.

## **5. CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES**

El presente estudio indica que las empresas familiares saben aprovechar la oportunidad de crecimiento económico basado en el grupo (colaborativo), la fuerza de trabajo, el compromiso de los miembros, basada en la lealtad y el éxito, pero sobre todo fundada en un liderazgo proactivo, capaz de tomar la responsabilidad de tu propio negocio con responsabilidad, a través de la habilidad necesaria para dar respuesta a todo tipo de situaciones presentadas en la organización, viendo las dificultades como aprendizaje.

Mayormente las empresas estudiadas pertenecen a la primera generación, las que se constituyen entes económicos, cuyos miembros se unen con la finalidad de que los miembros familiares participen activamente en la organización y sobre todo fundada en la confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y muy buena comunicación.

Estas empresas familiares están preparando a la familia de forma ordenada para el patrimonio, formando a sus miembros con preparación académica, experiencia y habilidades

Estas fuentes de trabajo se constituyen el sustento para varias familias que ejercen una gran influencia dentro de la economía formal.

Se concluye, así como señala (Acosta de Mavárez, et. al, 2019). El desafío del sistema familiar para lograr la continuidad de la empresa familiar, se relaciona con la necesidad de contar con estructuras formales de poder compartido; superar modelos tradicionales de sucesión y liderazgo, relacionados con el control patriarcal; así como mejorar tanto los procesos de comunicación como el manejo de conflictos. Por tanto, estos factores se relacionan principalmente con el componente humano, los cuales requieren habilidades relacionadas con el liderazgo familiar, la cultura y la capacidad para gestionar las relaciones empresa-familia, más que con los elementos empresariales y racionales. Considerar el compromiso de la familia, el fomento de la participación de la misma, la preparación de la próxima generación de directivos-líderes de la familia y el desarrollo de carrera de sus propietarios, en la formulación de las estrategias de la empresa, dan un elevado grado de coherencia entre la cultura, la estrategia y la organización, de modo de comprender mejor el propósito de propiedad subyacente, para tener éxito en la continuidad de estas organizaciones

Finalmente, el desafío del éxito o la continuidad de la empresa se relaciona con la necesidad de contar con estructuras formales de poder compartido; el desafío del control patriarcal, que se relaciona con el apego de las familias a modelos tradicionales de sucesión y liderazgo; al igual que el desafío de los procesos, lo cual incluye problemas tales como la comunicación, el manejo de conflictos, la incorporación de directores y ejecutivos externos, entre otros. (Acosta de Mavárez, et. al, 2019).

## 6. LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta de Mavárez, A; Molina Quiroz, C A; Andino Chancay, T S; Rodríguez López, V. E. (2019). *Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXV, núm. 4, 2019 Universidad del Zulia, Venezuela  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28062322021>
- Aguilera Mancilla, G; Nahuat Arreguín, J. J.; Badillo Morales, O. D. (2019). *Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila Mercados y Negocios*, núm. 40, 2019 Universidad de Guadalajara, México  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888005>
- Aira, M. R. (2016). *La Sucesión Exitosa en las Empresas Familiares Orbis*. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 11, núm. 33, 2016, pp. 82-104 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela

- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom. 94p.  
disponible en:  
<http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>.
- Belausteguigoitia, I., (2006). *Empresas Familiares, Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill, 2006.
- Belausteguigoitia, R. I. U. S. (2010). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Chiner, A. (2011). *La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares* *Universia Business Review*, núm. 32, 2011, pp. 102-110 Portal Universia S.A. Madrid, España
- Encuesta de Innovación Empresarial de Paraguay (EIEP, 2016). Recuperado [https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload\\_editores/u274/Triptico-EIEP-2016.pdf](https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u274/Triptico-EIEP-2016.pdf)
- Esparza Aguilar, J. L; García Pérez de Lema, D; Duréndez Gómez Guillamón, A. (2010). *La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica* *Investigación y Ciencia*, vol. 18, núm. 47, abril, 2010, pp. 13-20 Universidad Autónoma de Aguascalientes Aguascalientes, México
- Gamboa Graus, M. (2017). *Estadística aplicada a la investigación científica*. J.C. Arboleda (Ed.). Apropiación, generación y uso solidario del conocimiento (pp. 59-76). Las Tunas, Cuba: Editorial Redipe-Edacun. Disponible en: <https://www.semanticscholar.org/paper/ESTAD%C3%8DSTICA-APLICADA-A-LA-INVESTIGACI%C3%93N-CIENT%C3%8DFICA-Graus-Enrique/a3f68b264f465882aefd593b4f65cb5bacc61e58>
- Luiz Vicente Ovalles-Toledo, L.V; Moreno Freites; Z; Olivares Urbina; M.A; y Guerra, H.S; (2017). *Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico*. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 81, pp. 217-234, 2018. Universidad del Zulia
- Maciel, A. S. (2013). *La empresa familiar en México situación actual de la investigación*. *Contaduría y administración*, 58(2), 135-171.

- Martínez, Angel (2016), *Factores socio-culturales asociados al emprendedor: evidencia empírica para América Latina*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 21, No. 74, p. 312-330
- Maturana, D y Andrade V. (2019). *La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las mipymes*. Un artículo de revisión. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia
- Méndez, Álvarez, C, (1994) *Metodología. Colombia*, McGRAW HILL Interamericana, S.A.
- Muñoz Muñoz, D. F, Matabanchoy Tulcán, S. M, & Guevara Canchala, N Tatiana. (2020). *Empresas Familiares: Definiciones, Características y Contribuciones*. Tendencias, 21 (1), 197-220. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Navarro, K. (2008). *Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares*. Revista de Ciencias Sociales, 14(1), 30-45.
- Poza, J.E., (2007). *Family Businesses*. 2a. ed. Mason: Thomson South-Western, 2007
- Quejada Pérez, R. F., Gutiérrez, Á., & Nelson, J. (2016). *Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras*. Revista EAN, (81), 149-158.
- Sabater-Sánchez, R.; Ruiz-Mercader, J. y Carrasco-Hernández, A. J., (2003). *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*. Working Paper, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad de Murcia.