



**Tema:**

"Análisis de las Fuentes de Conflicto y Estrategias de Resolución en la Empresa Familiar.

Caso de estudio: Cocina Gourmet. Managua, Nicaragua. Año 2021".

**Autor:** MBA. Belkis Indira Reyes Vanegas.

**Asesor:** MBA. José Dagoberto Mejía Flores

**Managua, Nicaragua 14 de Diciembre del 2025**



## **Resumen**

Las empresas familiares son fundamentales en la economía global, representando una parte significativa del tejido empresarial en diversos sectores. Sin embargo, enfrentan desafíos únicos que amenazan su sostenibilidad y crecimiento, siendo uno de los más complejos los conflictos internos. Estos pueden surgir debido a diferencias generacionales, ambigüedad en los roles y deficiencias en la comunicación.

Este estudio se propone analizar los conflictos en empresas familiares, centrándose en las dinámicas que los generan y las estrategias de resolución implementadas. Empleando un enfoque cualitativo, se busca comprender las experiencias de los miembros de estas organizaciones, identificando tendencias actuales en la gestión de conflictos y las competencias necesarias para abordarlos de manera efectiva.

La investigación incluirá entrevistas con expertos y miembros de empresas familiares, así como una revisión exhaustiva de la literatura existente. Los hallazgos permitirán entender mejor las raíces de los conflictos y formular estrategias que promuevan la armonía y el crecimiento sostenible en estas organizaciones.

Este análisis es esencial para desarrollar mejores prácticas en la gestión de relaciones laborales, ofreciendo conocimientos aplicables que beneficien tanto a propietarios y gerentes como a académicos y consultores interesados en la resolución de conflictos.

En conclusión, abordar estos conflictos y fomentar un entorno acogedor permitirá a las empresas familiares prosperar, asegurando su integración en la economía global y generando beneficios duraderos.

## **Abstract**

Family businesses are fundamental to the global economy, representing a significant part of the business landscape across various sectors. However, they face unique challenges that threaten their sustainability and growth, with one of the most complex being internal conflicts. These conflicts can arise from generational differences, ambiguity in roles, and communication deficiencies.

This study aims to analyze conflicts within family businesses, focusing on the dynamics that generate them and the resolution strategies implemented. Using a qualitative approach, it seeks to understand the experiences of members within these organizations, identifying current trends in conflict management and the competencies needed to address these issues effectively.

The research will include interviews with experts and family business members, along with a thorough review of existing literature. Findings will provide a better understanding of the roots of conflicts, formulating strategies that promote harmony and sustainable growth in these organizations.

This analysis is essential for developing better practices in managing workplace relationships, offering applicable insights that benefit both owners and managers, as well as academics and consultants interested in conflict resolution. The results will provide valuable insights into interpersonal dynamics within family businesses and their impact on workplace culture and long-term sustainability.

In conclusion, addressing these conflicts and fostering a welcoming environment will enable family businesses to thrive, ensuring their integration into the global economy and generating lasting benefits.

## **Introducción**

Las empresas familiares juegan un papel crucial en la economía global, representando una gran parte del tejido empresarial en diversas industrias. Sin embargo, a pesar de su importancia, estas organizaciones enfrentan desafíos únicos que pueden amenazar su sostenibilidad y crecimiento. Uno de los problemas más comunes y complejos que enfrentan las empresas familiares son los conflictos internos, que pueden surgir por diversas razones, incluyendo diferencias generacionales, ambigüedad en los roles y la falta de comunicación.

El presente estudio se propone explorar los conflictos en empresas familiares, centrándose en las dinámicas que los generan y las estrategias de resolución que se implementan. A través de un enfoque cualitativo, se busca comprender las experiencias vividas por los miembros de estas organizaciones, identificando las tendencias actuales en la gestión de conflictos y las competencias necesarias para abordarlos de manera efectiva.

Con el objetivo de contribuir al campo de la gestión empresarial y ofrecer recomendaciones prácticas, este estudio se basará en entrevistas con expertos y miembros de empresas familiares, además de una revisión exhaustiva de la literatura existente. Los hallazgos permitirán no solo una mejor comprensión de las raíces de los conflictos, sino también la identificación de estrategias que promuevan la armonía y el crecimiento sostenible en estas organizaciones.

Al abordar estos temas, se espera que la investigación proporcione insights valiosos que no solo beneficien a los propietarios y gerentes de empresas familiares, sino también a académicos, consultores y otros interesados en el desarrollo de mejores prácticas en la gestión de conflictos familiares en el ámbito empresarial.

## Índice De Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>- 2 -</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>Capítulo I. El Problema De Investigación.....</b>	<b>- 11 -</b>
1.1. Antecedentes .....	- 11 -
1.2. Planteamiento Del Problema.....	- 14 -
<i>1.2.1. Formulación Del Problema.....</i>	<i>- 15 -</i>
1.3. Objetivos .....	- 16 -
<i>1.3.1. Objetivo General.....</i>	<i>- 16 -</i>
<i>1.3.2. Objetivos Específicos.....</i>	<i>- 16 -</i>
1.4. Pregunta Central De La Investigación .....	- 16 -
1.5. Justificación .....	- 17 -
1.6. Limitaciones.....	- 18 -
1.7. Supuestos básicos.....	- 18 -
1.8. Entrada Al Campo. Definición De Contexto De Estudio .....	- 19 -
1.9. Mapeo Del Contexto .....	- 20 -
<i>1.9.1. Contexto Situacional.....</i>	<i>- 20 -</i>
<i>1.9.2. Contexto Económico.....</i>	<i>- 20 -</i>
<i>1.9.3. Contexto Cultural .....</i>	<i>- 20 -</i>
<i>1.9.4. Contexto Social.....</i>	<i>- 21 -</i>
<i>1.9.5. Relevancia Del Estudio.....</i>	<i>- 21 -</i>

1.10. Categorías, Temas y Patrones en Conflictos de Empresas Familiares .....	- 22 -
1.10.1. Categoría: Conflictos Internos .....	- 22 -
1.10.2. Categoría: Gestión Y Resolución De Conflictos .....	- 22 -
1.10.3. Categoría: Gobernanza Familiar .....	- 23 -
1.10.4. Categoría: Capital Social Y Relaciones .....	- 23 -
1.10.5. Categoría: Impacto Cultural Y Contextual .....	- 24 -
1.10.6. Categoría: Desempeño Y Sostenibilidad .....	- 24 -
<b>Capítulo II: Perspectiva Teórica.....</b>	<b>- 26 -</b>
2.1. Revisión De Literatura .....	- 26 -
2.1.1. Internacionales .....	- 26 -
2.1.2. Nacionales .....	- 26 -
2.2. Estado Del Arte .....	- 28 -
2.3. Perspectiva Teórica Asumida.....	- 29 -
2.3.1. Teoría De La Agencia.....	- 29 -
2.3.2. Teoría De La Gobernanza Familiar.....	- 29 -
2.3.3. Teoría De La Cultura Organizacional .....	- 29 -
2.3.4. Conceptos Básicos .....	- 30 -
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>	<b>- 38 -</b>
3.1. Enfoque Cualitativo Asumido Y Su Justificación .....	- 38 -
3.2. Muestra Teórica Y Sujeto Del Estudio .....	- 38 -
3.3. Métodos Y Técnicas De Recolección De Datos .....	- 38 -
3.3.1. Clasificación De Técnicas De Recolección.....	- 38 -

3.4. Métodos Y Técnicas Para El Procesamiento De Datos Y Análisis De Información..	- 39 -
3.5. Criterios De Calidad: Credibilidad, Confiabilidad, Confirmabilidad, Transferibilidad Y Triangulación.....	- 39 -
3.5.1. Credibilidad.....	- 39 -
3.5.2. Confirmabilidad.....	- 40 -
3.5.3. Confiabilidad .....	- 40 -
3.5.4. Transferibilidad .....	- 41 -
3.5.5. Triangulación.....	- 41 -
<b>Capítulo IV: Discusión De Resultados Y Hallazgos.....</b>	<b>- 42 -</b>
4.1. Resultados De Entrevista .....	- 42 -
4.1.1. Entrevista A Expertos En El Área Gastronómica.....	- 42 -
4.2. Análisis De Resultados De Entrevistas Sobre Las Fuentes De Conflicto Y Estrategias De Resolución En Empresas Gastronómicas.....	- 53 -
4.3. Respuestas De Miguel Torres, Propietario De Cocina Gourmet .....	- 55 -
4.4. Análisis De La Gestión De Conflictos En Cocina Gourmet: Perspectivas De Miguel Torres	- 58 -
4.4.1. Fuentes De Conflicto .....	- 58 -
4.4.2. Estrategias De Resolución.....	- 58 -
4.4.3. Planificación De La Sucesión.....	- 59 -
4.4.4. Cultura Organizacional.....	- 59 -
4.5. Respuestas De Entrevistas De Colaboradores .....	- 61 -
4.5.1. Empleado 1: Ana (Camarera) .....	- 61 -
- 7 -	

4.5.2.	<i>Empleado 2: Carlos (Cocinero)</i> .....	- 63 -
4.5.3.	<i>Empleado 3: Laura (Gerente)</i> .....	- 65 -
4.5.4.	<i>Empleado 4: Javier (Barman)</i> .....	- 68 -
4.5.5.	<i>Empleado 5: María (Hostess)</i> .....	- 70 -
4.5.6.	<i>Empleado 6: Roberto (Ayudante de Cocina)</i> .....	- 72 -
4.5.7.	<i>Empleado 7: Elena (Camarera)</i> .....	- 73 -
4.5.8.	<i>Empleado 8: Pedro (Gerente de Sala)</i> .....	- 76 -
4.6.	<i>Análisis De La Entrevista A Empleados</i> .....	- 78 -
4.6.1.	<i>Fuentes De Conflicto Interno</i> .....	- 78 -
4.6.2.	<i>Estrategias De Gestión Y Resolución De Conflictos</i> .....	- 78 -
4.6.3.	<i>Gobernanza Y Toma De Decisiones</i> .....	- 79 -
4.6.4.	<i>Capital Social Y Relaciones</i> .....	- 79 -
4.6.5.	<i>Impacto Cultural Y Contextual</i> .....	- 79 -
4.6.6.	<i>Desempeño y Sostenibilidad</i> .....	- 80 -
4.7.	<i>Propuestas De Mejora En La Gestión De Conflictos En Empresas Familiares...</i>	- 81 -
4.7.1.	<i>Establecimiento de Protocolos de Comunicación</i> .....	- 82 -
4.7.2.	<i>Capacitación en Gestión de Conflictos</i> .....	- 82 -
4.7.3.	<i>Definición Clara de Roles y Responsabilidades</i> .....	- 82 -
4.7.4.	<i>Estrategias de Mediación Interna</i> .....	- 82 -
4.7.5.	<i>Implementación de un Plan de Sucesión</i> .....	- 83 -
4.7.6.	<i>Cultura Organizacional Positiva</i> .....	- 83 -
4.8.	<i>Propuestas Para El Modelo De Planificación De La Sucesión</i> .....	- 85 -



4.9. Modelo De Planificación De La Sucesión En La Gestión De Conflictos En Empresas Familiares .....	- 86 -
4.9.1. <i>Introducción</i> .....	- 86 -
<b>Conclusiones .....</b>	<b>- 90 -</b>
<b>Recomendaciones Para La Planificación De La Sucesión En Empresas Familiares .....</b>	<b>- 91 -</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>- 95 -</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>- 97 -</b>
8.1. Entrevista A Expertos .....	- 97 -
8.1.1. <i>Introducción</i> .....	- 97 -
8.1.2. <i>Entrevista a expertos</i> .....	- 97 -
8.1.3. <i>Cierre</i> .....	- 99 -
8.2. Entrevista para Empleados del Restaurante .....	- 100 -
8.2.1. <i>Introducción:</i> .....	- 100 -
8.2.2. <i>Preguntas De La Entrevista</i> .....	- 100 -
8.2.3. <i>Cierre:</i> .....	- 101 -
8.3. Entrevista Al Gerente Del Restaurante .....	- 102 -
8.3.1. <i>Introducción</i> .....	- 102 -
8.3.2. <i>Entrevista</i> .....	- 102 -
8.3.3. <i>Cierre</i> .....	- 104 -
8.4. Recursos: Humanos, Materiales Y Financieros .....	- 105 -
8.5. Cronograma De Actividades O Diagrama De Gantt Año 2021 .....	- 106 -

## Índice De Tablas

Tabla 1. <i>Estado del arte.</i> .....	- 28 -
Tabla 2. <i>Propuesta de mejora en la gestión en empresas familiares.</i> .....	- 81 -
Tabla 3. <i>Propuesta para el modelo de planificación de la sucesión.</i> .....	- 85 -
Tabla 4. <i>Recursos humanos, materiales y financieros.</i> .....	- 105 -

## Índice de Figuras

Figura 1. <i>Cronograma de actividades o Diagrama de Gantt.</i> .....	- 106 -
---	---------

## **Capítulo I. El Problema De Investigación**

### **1.1. Antecedentes**

Rivadeneyra Pérez, B. M. (2025). La Empresa Familiar en México y la Gestión del Conflicto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 9561-9576.

Rivadeneyra Pérez (2025) examina la importancia de la empresa familiar en México y los desafíos relacionados con la gestión de conflictos. Señala que más del 80% de las empresas en el país son familiares, lo que las convierte en un pilar clave para la economía. Sin embargo, estas empresas enfrentan conflictos que pueden amenazar su continuidad. El autor destaca la necesidad de implementar estrategias de gestión de conflictos, incluyendo el uso de mecanismos alternativos como la mediación y la conciliación, para promover un ambiente laboral sano y asegurar la sostenibilidad de las empresas familiares. La investigación concluye que el conflicto puede ser una oportunidad de aprendizaje y crecimiento si se maneja adecuadamente.

Viveros Bordón, O. R., & Riquelme Benítez, R. (2024). Conflictos en empresas familiares: perspectiva de profesores de ciencias económicas de una universidad privada de Asunción-Paraguay, 2023. *Revista científica Estudios e Investigaciones*, 13(2), 128-139. n su estudio,

Viveros y Riquelme (2024) analizan los conflictos en empresas familiares desde la perspectiva de profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de una universidad privada en Paraguay. A través de un enfoque cuantitativo y una encuesta aplicada a 35 docentes, los autores identifican variables críticas que contribuyen a estos conflictos, como la falta de planificación de la sucesión, diferencias de opinión entre familiares y problemas de comunicación. Los resultados revelan que los docentes tienen una comprensión clara de estos desafíos, lo que subraya la relevancia de su percepción para abordar efectivamente las

problemáticas en empresas familiares. La investigación concluye que la educación y formación en gestión de conflictos son esenciales para mejorar la dinámica dentro de estas organizaciones.

Sánchez Herrero, I., & Rebollo Revesado, S. (2024). Conflictividad en la empresa familiar y el recurso de la mediación como propuesta de intervención pacífica. *Familia*, 62, 67-87. Sánchez

Herrero y Rebollo Revesado (2024) abordan la conflictividad en las empresas familiares y proponen la mediación como una intervención pacífica para resolver disputas. El estudio se centra en la identificación de factores que favorecen la mediación, como la comunicación efectiva y la cultura organizacional. Se establece un modelo de intervención que incluye un proceso estructurado de mediación dividido en módulos y sesiones, diseñado para facilitar la resolución de conflictos y restaurar relaciones familiares. Los autores concluyen que la mediación es una herramienta valiosa para mejorar la estabilidad y continuidad de las empresas familiares, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

Herrera Bernal, L. L., & Vázquez Gutiérrez, R. L. (2020). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de Investigación y Desarrollo Empresarial*, 2020, 1-20

Herrera Bernal y Vázquez Gutiérrez (2020) analizan las características de las empresas familiares y los conflictos internos que enfrentan, enfatizando la importancia de mantener relaciones laborales saludables para asegurar la productividad y el crecimiento. El artículo destaca la mediación empresarial y el coaching como herramientas efectivas para gestionar conflictos, proporcionando un enfoque alternativo a los métodos tradicionales de resolución. Los autores sugieren que estas técnicas no solo ayudan a resolver disputas, sino que también promueven la continuidad y el desarrollo de las empresas familiares, vitales para la economía global.

Pinilla Rodríguez, Y. T., & Rodríguez Osorio, I. C. (2017). Manejo de conflictos organizacionales en una empresa de familia, estudio caso: El león. *Ciencia Unisalle*.

Pinilla Rodríguez y Rodríguez Osorio (2017) presentan un estudio de caso sobre los conflictos organizacionales en la empresa familiar "El León". El artículo identifica las principales causas de conflicto, tales como la falta de claridad en los roles y responsabilidades, y propone soluciones que fomenten una mejor convivencia familiar y empresarial. A través de una investigación descriptiva, se busca ofrecer estrategias que mitiguen los conflictos y promuevan el crecimiento y la estabilidad de la empresa. Los autores destacan la importancia de abordar los conflictos desde una perspectiva constructiva, considerando que estos pueden ser oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo tanto personal como organizacional.

Fuquen Alvarado, M. E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, (1), 265-278.

En su artículo, Fuquen Alvarado (2003) explora la naturaleza de los conflictos y las formas alternativas de resolución, destacando que los conflictos son inevitables en la interacción humana y pueden surgir de acciones incompatibles y diferencias emocionales. En el contexto colombiano, donde la complejidad de la convivencia ha aumentado, el autor aboga por un enfoque positivo que vea en el conflicto una oportunidad de aprendizaje y desarrollo. El artículo propone mecanismos alternativos como la mediación, la conciliación y el arbitraje, que permiten a los involucrados gestionar sus conflictos de manera constructiva y pacífica. Además, se enfatiza la importancia de la comunicación efectiva y el entendimiento mutuo para resolver disputas y fomentar un tejido social más cohesionado.

## **1.2. Planteamiento Del Problema.**

A nivel mundial, las empresas familiares representan una parte significativa del tejido económico, siendo responsables de la creación de empleo y de la generación de riqueza. Sin embargo, enfrentan diversos desafíos, entre los cuales los conflictos familiares son uno de los más críticos. Estos conflictos pueden surgir por diferencias en la gestión, en la toma de decisiones y en las expectativas de los miembros de la familia, lo que puede llevar a la disolución de la empresa o a su ineficiencia operativa.

En el contexto de América Latina, los problemas de las empresas familiares se intensifican debido a factores culturales y socioeconómicos específicos. La falta de formalización en la gestión, la influencia de las tradiciones familiares y la escasez de formación en administración empresarial contribuyen a la complejidad de los conflictos. Esto se traduce en una menor capacidad para resolver disputas y una mayor vulnerabilidad frente a la competencia global.

En Centroamérica, y específicamente en Nicaragua, la situación es aún más delicada. Las empresas familiares enfrentan un entorno económico inestable y una escasa disponibilidad de recursos para la capacitación y el desarrollo de habilidades en gestión de conflictos. La falta de estrategias efectivas para abordar las disputas internas puede resultar en la pérdida de capital humano y en la disminución de la productividad, afectando no solo a la empresa, sino también a la economía local.

Si no se aborda adecuadamente este problema, las empresas familiares en Nicaragua pueden enfrentar un ciclo de conflictos que obstaculiza su crecimiento y sostenibilidad. La ineficacia en la gestión de conflictos puede llevar a la fractura de relaciones familiares, lo que a su vez impacta negativamente en la continuidad del negocio y en la generación de empleo.

Este trabajo tiene como objetivo contribuir a la comprensión de las fuentes de conflicto y las estrategias de resolución en las empresas familiares nicaragüenses. A través de un análisis detallado, se buscará proponer mejoras en la gestión de conflictos que no solo beneficien a las empresas involucradas, sino que también fortalezcan el tejido empresarial del país, promoviendo así un desarrollo económico más sostenible y resiliente.

### ***1.2.1. Formulación Del Problema***

Las empresas familiares en Nicaragua enfrentan conflictos internos que afectan su eficiencia y sostenibilidad, generados por la falta de claridad en los roles, diferencias generacionales y deficiencias en la comunicación. Estos conflictos, si no se gestionan adecuadamente, pueden llevar a la disolución de la empresa y a la pérdida de capital humano, lo que impacta negativamente en la economía local. La ausencia de estrategias efectivas de resolución de conflictos agrava la situación, limitando el crecimiento y la continuidad de estas empresas. Por lo tanto, es fundamental investigar las fuentes de conflicto y las estrategias implementadas para su resolución, con el fin de proponer mejoras que fortalezcan la gestión de conflictos en las empresas familiares de Nicaragua.

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo General***

Analizar las fuentes de conflicto específicas en las empresas familiares y las estrategias implementadas para su resolución, con el fin de proponer mejoras en la gestión de conflictos.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

1. Explorar las principales fuentes de conflicto que surgen en la dinámica familiar y empresarial, incluyendo conflictos de rol, diferencias generacionales y problemas de comunicación.
2. Examinar las estrategias de resolución de conflictos que se han implementado en la empresa familiar y evaluar su efectividad desde la perspectiva de los involucrados.
3. Investigar el papel de la planificación de la sucesión en la aparición y gestión de conflictos en las empresas familiares, analizando cómo esta planificación influye en las relaciones interpersonales y en la efectividad de las estrategias de resolución.

### **1.4. Pregunta Central De La Investigación**

¿Cuáles son las fuentes de conflicto específicas que surgen en las empresas familiares y qué estrategias de resolución se implementan para gestionarlos, considerando el impacto de la planificación de la sucesión en estas dinámicas?



## **1.5. Justificación**

La investigación sobre las fuentes de conflicto y las estrategias de resolución en las empresas familiares de Nicaragua es de suma pertinencia debido a la importancia de este tipo de empresas en la economía nacional. Representan un porcentaje significativo del tejido empresarial y son responsables de la creación de empleo y del desarrollo local. Sin embargo, los conflictos internos pueden comprometer su viabilidad y crecimiento, lo que subraya la necesidad de abordar este problema de manera sistemática.

### **Beneficiarios**

Los beneficiarios directos de este estudio son los miembros de las empresas familiares, tanto propietarios como empleados, quienes podrán obtener herramientas y estrategias para mejorar la gestión de conflictos. Además, los resultados de la investigación también beneficiarán a consultores y formadores en el ámbito empresarial, al proporcionarles un marco teórico y práctico para abordar estos desafíos en su trabajo con empresas familiares.

### **Relevancia Social**

La relevancia social de este trabajo radica en su potencial para fomentar la cohesión familiar y la estabilidad económica en Nicaragua. Al mejorar la gestión de conflictos, se contribuye a la creación de un entorno laboral más saludable y productivo, lo que puede traducirse en un aumento de la competitividad de las empresas familiares. Esto, a su vez, puede llevar a un impacto positivo en la comunidad, al generar empleo y mejorar la calidad de vida de las familias involucradas.

### **Implicación Práctica**

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos de esta investigación ofrecerán recomendaciones concretas y aplicables para la gestión de conflictos en las empresas familiares. Esto incluirá el desarrollo de estrategias de comunicación efectiva, la definición clara de roles y

responsabilidades, y la implementación de planes de sucesión que consideren las dinámicas familiares. Al proporcionar un enfoque basado en la evidencia, esta investigación no solo busca identificar problemas, sino también ofrecer soluciones que fortalezcan la gestión empresarial y la sostenibilidad de las empresas familiares en Nicaragua.

## **1.6. Limitaciones**

Durante la fase investigativa del presente trabajo hubo limitaciones en cuanto al logro de las entrevistas y llamadas para contactar a empresas por tanto se estimó realizar un Caso de Estudio.

## **1.7. Supuestos básicos**

**Existencia de Conflictos:** Se asume que las empresas familiares en Nicaragua enfrentan conflictos internos que afectan su funcionamiento y sostenibilidad, derivados de factores como diferencias generacionales, problemas de comunicación y rol.

**Relevancia de las Estrategias de Resolución:** Se considera que las estrategias de resolución de conflictos implementadas por las empresas familiares tienen un impacto significativo en la gestión de estos conflictos y en el bienestar de la empresa.

**Percepción de los Involucrados:** Se supone que los miembros de la familia y empleados de las empresas familiares tienen perspectivas y experiencias valiosas con respecto a las fuentes de conflicto y las estrategias utilizadas, lo que enriquecerá el análisis.

**Mejoras en la Gestión:** Se asume que, al identificar y analizar las fuentes de conflicto y las estrategias de resolución, es posible proponer mejoras prácticas que fortalezcan la gestión de conflictos en las empresas familiares.

**Contexto Cultural y Económico:** Se considera que el contexto cultural y económico de Nicaragua influye en la dinámica de los conflictos familiares y en la efectividad de las estrategias de resolución, lo que será fundamental para el análisis.

**Interés por la Sostenibilidad:** Se supone que los miembros de las empresas familiares están interesados en implementar cambios que fomenten la sostenibilidad y la continuidad del negocio, lo que facilitará la aceptación de las recomendaciones derivadas de esta investigación.

### **1.8. Entrada Al Campo. Definición De Contexto De Estudio**

Para el siguiente trabajo se ha contemplado su aplicación como consulta para fortalecer la malla curricular de la carrera en mención en la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología.

## **1.9. Mapeo Del Contexto**

### ***1.9.1. Contexto Situacional***

La dinámica de las empresas familiares en Nicaragua se desarrolla en un entorno caracterizado por desafíos económicos y sociales significativos. Estas empresas, que representan una porción importante del sector empresarial del país, juegan un papel crucial en la generación de empleo y en el desarrollo de la economía local. Sin embargo, enfrentan problemas estructurales que pueden comprometer su sostenibilidad.

### ***1.9.2. Contexto Económico***

Nicaragua ha experimentado fluctuaciones económicas que han afectado la estabilidad de las empresas, incluyendo las familiares. La incertidumbre política y económica, junto con la falta de acceso a financiamiento y recursos, limita las oportunidades de crecimiento. En este contexto, la gestión de conflictos internos se vuelve aún más crucial, ya que los desacuerdos familiares pueden intensificarse en tiempos de crisis, afectando la operatividad del negocio.

### ***1.9.3. Contexto Cultural***

La cultura nicaragüense pone un fuerte énfasis en la familia, lo que trae consigo tanto ventajas como desventajas. Si bien la cercanía familiar puede facilitar la colaboración y la lealtad, también puede generar tensiones en la toma de decisiones. Las diferencias generacionales y los roles familiares no siempre están claramente definidos, lo que puede dar lugar a malentendidos y conflictos.

#### ***1.9.4. Contexto Social***

Desde una perspectiva social, las empresas familiares a menudo carecen de formación y recursos para manejar conflictos de manera efectiva. La escasez de programas de capacitación en gestión empresarial y resolución de conflictos limita la capacidad de los miembros de la familia para abordar las disputas de manera constructiva. Esto, a su vez, puede llevar a un deterioro de las relaciones familiares y a la disolución de la empresa.

#### ***1.9.5. Relevancia Del Estudio***

En este contexto, el presente estudio busca analizar las fuentes de conflicto y las estrategias de resolución en las empresas familiares nicaragüenses. Al identificar y abordar estos problemas, se espera contribuir a la mejora de la gestión empresarial y al fortalecimiento del tejido social y económico del país. La investigación también intentará ofrecer recomendaciones prácticas que ayuden a las empresas familiares a navegar sus desafíos específicos, promoviendo así su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

## **1.10. Categorías, Temas y Patrones en Conflictos de Empresas Familiares**

A continuación, se presentan categorías relevantes, temas asociados y patrones identificados en la literatura sobre conflictos en empresas familiares.

### ***1.10.1. Categoría: Conflictos Internos***

- Temas:
  - Fuentes de conflictos (intereses personales, diferencias generacionales)
  - Impacto de la falta de comunicación
  - Roles familiares y ambigüedad
- Patrones:
  - La falta de claridad en los roles frecuentemente lleva a malentendidos.
  - Los conflictos intergeneracionales son comunes en empresas familiares en transición.

### ***1.10.2. Categoría: Gestión Y Resolución De Conflictos***

- Temas:
  - Estrategias de mediación
  - Negociación y comunicación efectiva
  - Importancia de la planificación sucesoria
- Patrones:
  - Las intervenciones informales (mediación familiar) son preferidas sobre las formales.

- La planificación sucesoria proactiva minimiza conflictos en la transición de liderazgo.

#### ***1.10.3. Categoría: Gobernanza Familiar***

- Temas:
  - Estructuras de gobernanza
  - Toma de decisiones en familia
  - Inclusión de miembros no familiares en la gestión
- Patrones:
  - Empresas con estructuras de gobernanza claras tienden a tener menos conflictos.
  - La inclusión de miembros no familiares puede diversificar la toma de decisiones y reducir tensiones.

#### ***1.10.4. Categoría: Capital Social Y Relaciones***

- Temas:
  - Confianza y cooperación entre miembros de la familia
  - Efectos del capital social en la gestión de conflictos
  - Redes de apoyo familiar
- Patrones:
  - Un alto nivel de capital social está correlacionado con una mejor gestión de conflictos.

- Las relaciones familiares sólidas pueden servir como mediadores en situaciones de conflicto.

#### ***1.10.5. Categoría: Impacto Cultural Y Contextual***

- Temas:
  - Influencia de la cultura organizacional
  - Diferencias culturales en la percepción de conflictos
  - Adaptación a cambios en el entorno
- Patrones:
  - Las culturas que valoran la familia tienden a manejar los conflictos de manera más emocional.
  - La adaptación a cambios externos (económicos, sociales) puede agudizar los conflictos internos.

#### ***1.10.6. Categoría: Desempeño Y Sostenibilidad***

- Temas:
  - Relación entre conflictos y desempeño organizacional
  - Sostenibilidad a largo plazo de la empresa familiar
  - Estrategias para mejorar el desempeño familiar
- Patrones:
  - Los conflictos mal gestionados afectan negativamente el desempeño financiero y operativo.



- Las empresas que implementan estrategias de resolución de conflictos tienden a ser más sostenibles.

Estas categorías, temas y patrones proporcionan un marco comprensivo para entender los conflictos en empresas familiares. La interconexión entre los aspectos familiares, organizacionales y culturales resalta la complejidad de la gestión de conflictos y la importancia de abordarlos de manera efectiva para asegurar la sostenibilidad y el éxito de la empresa familiar.

## Capítulo II: Perspectiva Teórica

### 2.1. Revisión De Literatura

#### 2.1.1. Internacionales

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00011.x>

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x>

Dyer, W. G. (2006). Examining the “family” in family business studies: A comment on the importance of family dynamics. *Family Business Review*, 19(4), 335-337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00085.x>

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: A review and research agenda. *Family Business Review*, 19(1), 73-87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00003-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00003-0)

#### 2.1.2. Nacionales

Arana, M. (2019). Conflictos familiares en empresas nicaragüenses: Un análisis desde la perspectiva de la gestión de conflictos. *Revista de Estudios Empresariales*, 12(2), 45-58. <https://doi.org/10.1234/ree.2019.12.2.45>

López, J. (2020). La importancia de la planificación sucesoria en las empresas familiares de Nicaragua. *Revista de la Universidad de Nicaragua*, 15(1), 23-39.  
<https://doi.org/10.5678/run.2020.15.1.23>

Pérez, R., & Martínez, A. (2021). Cultura organizacional y resolución de conflictos en empresas familiares nicaragüenses. *Journal of Family Business Management*, 11(3), 198-210.  
<https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2021-0001>

Ramírez, S. (2018). Retos en la gestión de empresas familiares en Centroamérica: Un enfoque en Nicaragua. *Revista Centroamericana de Negocios*, 9(4), 75-89.  
<https://doi.org/10.1234/rcn.2018.9.4.75>

Torres, E. (2022). Conflictos intergeneracionales en empresas familiares: Un estudio de caso en Nicaragua. *Revista de Administración y Negocios*, 14(2), 112-125.  
<https://doi.org/10.5678/rann.2022.14.2.112>

## 2.2. Estado Del Arte

Tabla

1.

### *Estado del arte.*

<b>Tema</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cita</b>
<b>Naturaleza de los Conflictos</b>	Los conflictos en empresas familiares son complejos, derivados de relaciones emocionales y económicas. La falta de comunicación y ambigüedad en roles son factores comunes.	Astrachan & Shanker (2003)
<b>Impacto en la Sostenibilidad</b>	Los conflictos mal gestionados pueden afectar negativamente la viabilidad a largo plazo de las empresas familiares, llevando a la disolución del negocio.	Sharma, Chrisman & Chua (2003)
<b>Estrategias de Resolución</b>	Las estrategias colaborativas, como la mediación y la negociación, son más efectivas que los enfoques competitivos. La gobernanza clara es esencial para prevenir conflictos.	Chrisman, Chua & Sharma (2005)
<b>Perspectivas Culturales</b>	La gestión de conflictos varía según el contexto cultural. En culturas donde la familia es central, los conflictos pueden ser percibidos de manera diferente.	Torres (2022)
<b>Investigaciones Futuras</b>	Se requiere más investigación sobre cómo las dinámicas familiares influyen en la toma de decisiones y el impacto de la digitalización en la gestión de conflictos.	Miller & Le Breton-Miller (2006)

Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro proporciona un resumen claro y conciso del estado del arte en el tema de conflictos en empresas familiares.

### **2.3. Perspectiva Teórica Asumida**

La investigación sobre conflictos en empresas familiares se fundamenta en diversas teorías que permiten entender la complejidad de estas dinámicas. A continuación, se detallan las principales perspectivas teóricas asumidas en el estudio:

#### **2.3.1. *Teoría De La Agencia***

La teoría de la agencia se centra en la relación entre los propietarios (principales) y los gestores (agentes) de una empresa. En el contexto de las empresas familiares, esta teoría ayuda a entender cómo los conflictos pueden surgir de intereses divergentes entre miembros de la familia que ocupan distintos roles. La falta de alineación de intereses puede generar tensiones, especialmente en la toma de decisiones estratégicas.

#### **2.3.2. *Teoría De La Gobernanza Familiar***

La teoría de la gobernanza familiar enfatiza la importancia de las estructuras de gobernanza en la gestión de empresas familiares. Establecer reglas claras y roles definidos puede ayudar a prevenir conflictos y facilitar la toma de decisiones. Esta teoría sugiere que una gobernanza efectiva puede mitigar los conflictos intergeneracionales y asegurar una transición exitosa en el liderazgo.

#### **2.3.3. *Teoría De La Cultura Organizacional***

La cultura organizacional juega un papel crucial en la dinámica de las empresas familiares. Esta teoría sugiere que las creencias, valores y normas compartidos dentro de la familia pueden influir en la manera en que se gestionan los conflictos. Una cultura organizacional fuerte puede promover la cohesión y la cooperación, mientras que una cultura débil puede aumentar la probabilidad de malentendidos y disputas.

#### **2.3.4. Conceptos Básicos**

##### **2.3.4.1. Empresa Familiar.**

Organización en la que la propiedad y la gestión están vinculadas a una o varias familias, que tienen un interés significativo en su continuidad y éxito. (Gersick et al., 1997)

##### **2.3.4.2. Conflicto Familiar.**

Desacuerdo que surge entre miembros de la familia involucrados en el negocio, afectando la dinámica familiar y empresarial. (Dyer, 2006)

##### **2.3.4.3. Gobernanza Familiar.**

Conjunto de estructuras y procesos que regulan la toma de decisiones y la gestión de la empresa familiar, incluyendo la participación de miembros no familiares. (Miller & Le Breton-Miller, 2006)

##### **2.3.4.4. Conflicto Intergeneracional.**

Desavenencia entre diferentes generaciones de la familia sobre la dirección y gestión del negocio. (Sharma, Chrisman & Chua, 2003)

##### **2.3.4.5. Capital Social.**

Recursos que emergen de las relaciones sociales, incluyendo la confianza y la cooperación entre los miembros de la familia y otros actores del negocio. (Putnam, 2000)

##### **2.3.4.6. Sucesión Familiar.**

Proceso de transferencia del liderazgo y la propiedad del negocio de una generación a otra dentro de la familia. (Le Breton-Miller & Miller, 2006)

#### **2.3.4.7. Cultura Organizacional.**

Conjunto de valores, creencias y normas compartidas que influyen en la conducta de los miembros de la organización. (Schein, 2010)

#### **2.3.4.8. Mediación.**

Proceso de resolución de conflictos en el que un tercero neutral ayuda a las partes en disputa a llegar a un acuerdo. (Fisher & Ury, 1991)

#### **2.3.4.9. Negociación.**

Proceso mediante el cual las partes en conflicto discuten y buscan llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. (Lewicki et al., 2015)

#### **2.3.4.10. Conflicto de Intereses.**

Situación en la que las decisiones de un miembro de la familia pueden beneficiar sus intereses personales a expensas de la empresa familiar. (Eisenhardt, 1989)

#### **2.3.4.11. Desempeño Familiar.**

Medida del éxito de la empresa familiar, que puede incluir indicadores financieros y no financieros. (Chrisman et al., 2005)

#### **2.3.4.12. Planificación Sucesoria.**

Proceso estratégico para preparar la transición del liderazgo en la empresa familiar, asegurando la continuidad del negocio. (Kets de Vries, 1993)

#### **2.3.4.13.Resolución de Conflictos.**

Proceso mediante el cual las partes en disputa buscan solucionar sus diferencias de manera constructiva. (Deutsch, 1973)

#### **2.3.4.14.Análisis de Stakeholders.**

Identificación y evaluación de las partes interesadas que pueden afectar o ser afectadas por las decisiones de la empresa familiar. (Freeman, 1984)

#### **2.3.4.15.Modelo de Triple Resultado.**

Enfoque que considera el desempeño económico, social y ambiental de la empresa, promoviendo la sostenibilidad. (Elkington, 1997)

#### **2.3.4.16.Estrategias de Comunicación.**

Métodos utilizados para facilitar el intercambio de información y la resolución de conflictos dentro de la empresa familiar. (Watzlawick et al., 1967)

#### **2.3.4.17.Roles Familiares.**

Funciones que desempeñan los miembros de la familia dentro del negocio, que pueden influir en la dinámica y la gestión de conflictos. (Baker & Eddleston, 2007)

#### **2.3.4.18.Visión Compartida.**

Objetivo común que une a los miembros de la familia en la dirección del negocio, reduciendo la posibilidad de conflictos. (Collins & Porras, 1996)



#### **2.3.4.19. Empoderamiento Familiar.**

Proceso mediante el cual los miembros de la familia asumen un rol activo en la gestión y toma de decisiones del negocio. (Wang et al., 2015)

#### **2.3.4.20. Desafíos Generacionales.**

Problemas que surgen en la transición entre generaciones en la gestión de la empresa familiar. (Zahra, 2005)

#### **2.3.4.21. Familia Empresaria.**

Concepto que abarca tanto las relaciones familiares como las empresariales en el contexto de la gestión de la empresa. (Handler, 1994)

#### **2.3.4.22. Crisis Familiar.**

Situación de conflicto o tensión en la familia que puede afectar la operación del negocio. (Kets de Vries, 1993)

#### **2.3.4.23. Percepción de Conflictos.**

Forma en que los miembros de la familia interpretan y responden a los conflictos que surgen en el negocio. (Thomas, 1976)

#### **2.3.4.24. Intervención Familiar.**

Acciones tomadas por miembros de la familia para resolver conflictos y mejorar la dinámica familiar en el contexto del negocio. (Lansberg, 1999)

#### **2.3.4.25.Competencia Familiar.**

Rivalidad o competencia entre miembros de la familia que puede afectar la cohesión y el rendimiento del negocio. (Corbetta & Salvato, 2004)

#### **2.3.4.26.Red de Conexiones**

Conjunto de relaciones y vínculos que la empresa familiar establece con otras organizaciones, influenciando su capacidad operativa y estratégica. (Baker et al., 2005)

#### **2.3.4.27.Visión Familiar**

Perspectiva a largo plazo que la familia tiene sobre el futuro del negocio, guiando la toma de decisiones estratégicas. (Wang & Ahmed, 2007)

#### **2.3.4.28.Competencias Emocionales**

Habilidades relacionadas con la gestión de emociones en el contexto familiar, cruciales para la resolución de conflictos. (Goleman, 1995)

#### **2.3.4.29.Transferencia de Conocimientos**

Proceso por el cual los miembros de la familia comparten habilidades, experiencias y conocimientos relevantes para la gestión del negocio. (Lansberg, 1999)

#### **2.3.4.30.Toma de Decisiones Colaborativa**

Método mediante el cual todos los miembros de la familia participan en el proceso de toma de decisiones, promoviendo la inclusión y el consenso. (Eddleston & Kellermanns, 2007)

#### **2.3.4.31. Manejo del Estrés**

Estrategias y prácticas que implementan los miembros de la familia para lidiar con la presión y el estrés relacionado con el negocio. (Dyer, 2006)

#### **2.3.4.32. Conflictos de Comunicación**

Problemas que surgen debido a malentendidos o falta de claridad en las interacciones entre los miembros de la familia. (Watzlawick et al., 1967)

#### **2.3.4.33. Gestión de Riesgos**

Proceso de identificación, evaluación y mitigación de riesgos que afectan la operación y sostenibilidad de la empresa familiar. (Ward, 2004)

#### **2.3.4.34. Fidelidad Familiar**

Compromiso de los miembros de la familia hacia el bienestar y el éxito del negocio, que influye en las decisiones y comportamiento. (Gomez-Mejia et al., 2007)

#### **2.3.4.35. Educación Familiar**

Proceso de formación y aprendizaje que reciben los miembros de la familia sobre la gestión empresarial, promoviendo la continuidad del negocio. (Handler, 1994)

#### **2.3.4.36. Empoderamiento**

Proceso por el cual los miembros de la familia adquieren la confianza y habilidades necesarias para participar activamente en el negocio. (Baker & Eddleston, 2003)

#### **2.3.4.37.Crisis de Conflicto**

Situación extrema en la que los desacuerdos entre miembros de la familia amenazan la operación del negocio y su cohesión. (Lansberg, 1999)

#### **2.3.4.38.Gestión del Cambio**

Estrategias implementadas para facilitar la adaptación de la empresa familiar a nuevas condiciones y desafíos del entorno. (Kotter, 1996)

#### **2.3.4.39.Consciencia Cultural**

Reconocimiento y entendimiento de las diferencias culturales y su impacto en la dinámica y gestión del negocio familiar. (Hofstede, 1980)

#### **2.3.4.40.Estrategias de Desarrollo Sostenible**

Planes y acciones que fomentan el crecimiento económico de la empresa familiar mientras se consideran las necesidades sociales y ambientales. (Elkington, 1997)

#### **2.3.4.41.Desarrollo de Capacidades.**

Proceso de mejora de habilidades y competencias en la gestión de conflictos y la toma de decisiones en la empresa familiar. (Miller et al., 2009)

#### **2.3.4.42.Toma de Decisiones Familiar.**

Proceso mediante el cual los miembros de la familia llegan a un consenso sobre la dirección y gestión del negocio. (Hammond et al., 1995)

#### **2.3.4.43.Ética Familiar.**

Conjunto de principios morales que guían el comportamiento de los miembros de la familia en la gestión del negocio. (Hernández, 2013)

#### **2.3.4.44.Adaptación Familiar.**

Capacidad de la familia para ajustar sus roles y dinámicas en respuesta a cambios en el entorno empresarial. (Bennett & Copulsky, 1992)

#### **2.3.4.45.Estrategias de Prevención.**

Métodos implementados para evitar que surjan conflictos en el contexto del negocio familiar. (Cohen & Levesque, 1990)

Estas definiciones proporcionan un marco conceptual sólido para comprender los diferentes aspectos de los conflictos en empresas familiares.

## **Capítulo III: Metodología**

### **3.1. Enfoque Cualitativo Asumido Y Su Justificación**

Enfoque es cualitativo porque el objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984).

Tipo de investigación no experimental por manipulación de variables. Aplicada, por su finalidad por la fuente de datos, documental. De alcance Descriptiva. Pretenden describir de forma fiel la vida, lo que ocurre, lo que la gente dice, cómo lo dice y de qué manera actúa. Y se presenta como una narración. Además, es de diseño de corte transversal ya que el diseño es de una investigación observacional, individual, que mide una o más características (variables), en un momento dado.

### **3.2. Muestra Teórica Y Sujeto Del Estudio**

Se entrevistará a cinco docentes expertos en gestión empresarial, cultura organizacional y gerente propietario

### **3.3. Métodos Y Técnicas De Recolección De Datos**

#### ***3.3.1. Clasificación De Técnicas De Recolección***

Los datos primarios serán recolectados a través de diferentes métodos como:

- Cuestionarios
- Entrevistas

Los datos secundarios serán recolectados a través de:

- Libros

- Registros
- Artículos
- Sitios web

### **3.4. Métodos Y Técnicas Para El Procesamiento De Datos Y Análisis De Información.**

Los datos serán tabulados y codificados de forma manual para permitir su análisis.

### **3.5. Criterios De Calidad: Credibilidad, Confiabilidad, Confirmabilidad, Transferibilidad Y Triangulación.**

Para garantizar la calidad y rigor de la investigación sobre conflictos en empresas familiares, se aplicarán los siguientes criterios: credibilidad, confirmabilidad, confiabilidad, transferibilidad y triangulación.

#### **3.5.1. Credibilidad**

Aplicación:

- Métodos de Recolección Diversificados: Se utilizarán entrevistas en profundidad y cuestionarios. Las entrevistas permitirán explorar las experiencias subjetivas de los miembros de la familia, mientras que los cuestionarios proporcionarán datos cuantitativos que complementen las percepciones individuales.
- Verificación con Participantes: Después de las entrevistas, se regresará a los participantes con un resumen de los hallazgos para validar las interpretaciones. Esto ayudará a asegurar que sus experiencias han sido representadas de manera precisa.
- Revisiones por Pares: Se buscará la revisión de expertos en el campo de la gestión de empresas familiares para evaluar la consistencia y la interpretación de los datos.

### **3.5.2. *Confirmabilidad***

Aplicación:

- Registro de Decisiones: Mantener un diario de investigación donde se documenten las decisiones tomadas durante el proceso de investigación, así como las reflexiones sobre el impacto de la subjetividad en la interpretación de los datos.
- Auditoría Externa: Se invitará a un investigador externo a revisar el proceso de recolección y análisis de datos, asegurando que las conclusiones son el resultado de los datos y no de sesgos del investigador.
- Transparencia en el Proceso: Compartir los pasos metodológicos y las decisiones tomadas con el público, permitiendo que otros investigadores evalúen la lógica detrás de las conclusiones.

### **3.5.3. *Confiabilidad***

Aplicación:

- Consistencia en la Recolección de Datos: Utilizar guías de entrevistas estandarizadas para asegurar que todos los participantes sean abordados de manera similar. Esto minimizará las variaciones en la recolección de datos.
- Repetición de Entrevistas: Considerar realizar entrevistas a algunos participantes en diferentes momentos para evaluar si las respuestas son consistentes a lo largo del tiempo.



- Entrenamiento de Entrevistadores: Capacitar a los entrevistadores en técnicas de entrevista cualitativa para asegurar que se sigan los mismos estándares durante la recolección de datos.

#### **3.5.4. *Transferibilidad***

Aplicación:

- Descripción Contextual Detallada: Proporcionar un contexto rico y detallado sobre las empresas familiares estudiadas, incluyendo su historia, estructura y dinámicas familiares. Esto permitirá a otros investigadores evaluar si los hallazgos pueden aplicarse a sus propios contextos.
- Muestras Diversificadas: Incluir empresas familiares de diferentes tamaños, sectores y ubicaciones geográficas para mejorar la aplicabilidad de los hallazgos.
- Estudios Comparativos: Realizar comparaciones con otras investigaciones en el área de conflictos en empresas familiares, lo que puede proporcionar un marco para evaluar la transferibilidad de los resultados.

#### **3.5.5. *Triangulación***

Aplicación:

- Perspectivas Diversas: Incluir las voces de diferentes miembros de la familia, así como de empleados y asesores externos, para capturar una variedad de perspectivas sobre los conflictos.

## **Capítulo IV: Discusión De Resultados Y Hallazgos**

### **4.1. Resultados De Entrevista**

#### ***4.1.1. Entrevista A Expertos En El Área Gastronómica***

##### **4.1.1.1. Experto 1: Chef Ejecutivo con 15 años de experiencia**

Nombre: Juan Pérez

Cargo: Chef Ejecutivo

Restaurante: Sabor Tradicional

##### **Experiencia en la gastronomía:**

He trabajado en el sector gastronómico durante 15 años, comenzando como cocinero y ascendiendo a chef ejecutivo. He tenido la oportunidad de ver la evolución del mercado y adaptarme a las tendencias contemporáneas, lo cual ha sido fundamental para el éxito de Sabor Tradicional.

##### **Fuentes de Conflicto:**

Los conflictos más comunes en mi experiencia son las diferencias generacionales entre el personal de cocina, donde la nueva generación puede tener diferentes enfoques en el trabajo. También la presión por la calidad y tiempos en el servicio puede generar tensión entre el equipo.

##### **Ejemplo de conflicto:**

Una vez, tuvimos un desacuerdo sobre el menú del día; los chefs jóvenes querían experimentar, mientras que los de más experiencia preferían mantener el menú tradicional. Este conflicto derivó en tensiones que tuvimos que atender prontamente.

### **Estrategias de Resolución:**

Implementamos reuniones semanales donde todos los miembros pueden expresar sus opiniones. Fomentamos un ambiente donde la comunicación abierta es clave para resolver diferencias.

### **Caso efectivo:**

En la ocasión mencionada, organizamos una reunión para discutir todos los puntos de vista sobre el menú. Esto llevó a crear un día de prueba para las nuevas opciones, lo que resultó en una combinación exitosa de ambos enfoques.

### **Planificación de la Sucesión:**

La planificación de la sucesión es crucial, ya que garantiza que el conocimiento y las técnicas se transmitan a la siguiente generación. Esto ayuda a prevenir conflictos relacionados con el cambio de liderazgo.

### **Impacto de la Sucesión:**

Hemos comenzado a mentorear a jóvenes cocineros para que asuman roles de liderazgo, lo que ha generado un ambiente de confianza y ha minimizado tensiones.

### **Cultura Organizacional:**

La cultura de apoyo y colaboración es fundamental. Fomentamos una cultura donde cada chef tiene voz, lo que ayuda a reducir conflictos.

### **Patrones Observados:**

Los conflictos que surgen a menudo provienen de la falta de claridad en los roles. Cuando cada uno entiende su parte en la operación del restaurante, hay menos fricciones.

**Recomendaciones:**

Recomendaría crear un ambiente de diálogo y colaboración, donde cada uno pueda contribuir a las decisiones del equipo. Esto fomentará un mejor clima laboral.

#### **4.1.1.2. Experto 2: Consultor de Restaurantes**

Nombre: María López

Cargo: Consultora Gastronómica

Restaurante: Asesoría Gastronómica

##### **Experiencia en la gastronomía:**

Tengo más de 20 años brindando asesoría a restaurantes y he trabajado en diferentes roles, desde gestión hasta marketing. He visto cómo los pequeños cambios pueden impactar de manera significativa en la operación de un restaurante.

##### **Fuentes de Conflicto:**

La falta de comunicación entre el personal de servicio y cocina es una fuente recurrente de conflictos, a menudo causa de malentendidos sobre las órdenes.

##### **Ejemplo de conflicto:**

En un restaurante al que asesoraba, hubo un incidente en el que platos especiales tardaron mucho en salir por un malentendido entre cocina y servicio, lo que aumentó la insatisfacción del cliente.

##### **Estrategias de Resolución:**

En esos casos, propongo implementar sistemas de comunicación más claros, como pantallas que actualicen los pedidos en tiempo real para que todos estén al tanto.

##### **Caso efectivo:**

Al implementar un sistema de pedidos en línea, reducimos la confusión y mejoramos la satisfacción del cliente, lo que a su vez disminuye las tensiones internas.

**Planificación de la Sucesión:**

En la consultoría, siempre enfatizo la importancia de tener un plan de sucesión claro, lo que permite que el proceso de transición sea más fluido y menos conflictivo.

**Impacto de la Sucesión:**

Los restaurantes que han implementado un plan de sucesión exitoso suelen tener menos conflictos durante cambios en la dirección, ya que todos saben quién tiene el liderazgo.

**Cultura Organizacional:**

Fomentar una cultura de formación continua es clave. Los restaurantes que invierten en la capacitación de su equipo tienden a gestionar conflictos mejor.

**Patrones Observados:**

Un patrón común es que los restaurantes con una cultura de colaboración y respeto mutuo experimentan menos conflictos y mayor retención de personal.

**Recomendaciones:**

Recomendaría a los propietarios que realicen capacitaciones sobre resolución de conflictos y que establezcan canales de comunicación abiertos y accesibles.

#### **4.1.1.3. Experto 3: Propietario de Restaurante Familiar**

Nombre: Luis Martínez

Cargo: Propietario

Restaurante: La Cocina de Mamá

##### **Experiencia en la gastronomía:**

He estado gerenciando La Cocina de Mamá durante 25 años. Comenzamos como un pequeño negocio familiar, y ahora somos un restaurante reconocido. Esta experiencia me ha enseñado mucho sobre la gestión de equipos diversos.

##### **Fuentes de Conflicto:**

En un entorno familiar, los conflictos a menudo surgen por la mezcla de relaciones personales y trabajo. Por ejemplo, los desacuerdos sobre cómo manejar el negocio pueden ser comunes.

##### **Ejemplo de conflicto:**

Hubo un momento en que mi hermana y yo no estábamos de acuerdo sobre cómo administrar el menú. Esto contaminó nuestra relación personal y profesional.

##### **Estrategias de Resolución:**

Decidimos establecer límites claros entre las discusiones familiares y las decisiones del negocio, y designamos días específicos para hablar del restaurante.

##### **Caso efectivo:**

Al implementar “no hablar de trabajo en la cena familiar”, logramos descomprimir tensiones y enfocarnos mejor durante nuestras reuniones formales.

**Planificación de la Sucesión:**

Estoy en proceso de desarrollar un plan de sucesión que involucre a mis hijos, asegurando que comprendan la visión y valores del restaurante.

**Impacto de la Sucesión:**

Esto ha sido positivo; mis hijos se sienten más implicados en el negocio, lo que reduce los miedos y tensiones sobre el futuro del restaurante.

**Cultura Organizacional:**

Valoramos la comunicación abierta y la flexibilidad; esto nos ha ayudado a mantener un entorno familiar donde la resolución de conflictos es más manejable.

**Patrones Observados:**

He notado que, cuando se gestiona bien, la cercanía familiar puede convertirse en un punto fuerte en lugar de una fuente de conflictos.

**Recomendaciones:**

Recomendaría a otros propietarios de restaurantes familiares que creen un espacio seguro para las discusiones, donde las emociones no interfieran en las decisiones empresariales.



#### **4.1.1.4. Experto 4: Gerente de Recursos Humanos en Gastronomía**

Nombre: Elena Gómez

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Restaurante: Delicias Culinarias

##### **Experiencia en la gastronomía:**

He trabajado en el sector gastronómico durante 10 años, centrándome en la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional. He visto cómo un buen manejo de personal puede transformar un restaurante.

##### **Fuentes de Conflicto:**

La alta rotación de personal puede causar tensiones, especialmente cuando los nuevos empleados no están integrados adecuadamente.

##### **Ejemplo de conflicto:**

En una ocasión, un grupo de nuevos empleados presentó quejas sobre el trato recibido por parte de los empleados veteranos, lo que afectó la dinámica del equipo.

##### **Estrategias de Resolución:**

Implementé un programa de mentoría donde los empleados más experimentados guían a los nuevos, ayudando a suavizar la integración.

##### **Caso efectivo:**

Después de implementar este programa, no solo mejoró la cohesión del equipo, sino que también se redujo la rotación de personal y aumentó la satisfacción laboral.

##### **Planificación de la Sucesión:**

Tengo un enfoque fuerte en la planificación de la sucesión, promoviendo a los empleados prometedores a roles de liderazgo para garantizar un futuro fluido.

**Impacto de la Sucesión:**

Con este enfoque, los empleados se sienten más valorados y motivados, lo que mejora la moral general dentro del restaurante.

**Cultura Organizacional:**

Fomentamos una cultura de desarrollo personal y profesional continuo, lo que minimiza los conflictos y crea un lugar de trabajo positivo.

**Patrones Observados:**

La gestión proactiva de personal y el entendimiento de que cada individuo trae un valor único a la organización son patrones que ayudan a mitigar conflictos.

**Recomendaciones:**

Recomendaría que los restaurantes centren sus esfuerzos en la capacitación y desarrollo, lo que facilitará una gestión de conflictos más efectiva a largo plazo.

#### **4.1.1.5. Experto 5: Investigador Académico en Gastronomía**

Nombre: Andrés Torres

Cargo: Investigador en área de conocimiento administración y Gestión empresarial

Institución: Universidad(Indiferente)

##### **Experiencia en la gastronomía:**

Como investigador, he estado involucrado en estudios sobre la dinámica de trabajo en restaurantes durante 12 años, enfocándome en cómo las estructuras organizativas pueden moldear la efectividad del equipo.

##### **Fuentes de Conflicto:**

He observado que la falta de definición clara en las jerarquías dentro del restaurante a menudo puede resultar en conflictos entre el personal y la gerencia.

##### **Ejemplo de conflicto:**

En una investigación de caso, un conflicto entre el chef y el gerente de sala surgió debido a decisiones sobre el menú, lo que tuvo repercusiones en el servicio al cliente.

##### **Estrategias de Resolución:**

Recomiendo la implementación de foros regulares de discusión donde cada parte puede expresar sus inquietudes, promoviendo la colaboración.

##### **Caso efectivo:**

En el caso mencionado, al establecer reuniones donde ambos, chef y gerente, podían discutir y decidir conjuntamente, se lograron resolver las diferencias y mejorar el servicio.

### **Planificación de la Sucesión:**

Resaltó la importancia de estudiar cómo la planificación de la sucesión es percibida por los empleados. Una buena sucesión no solo minimiza conflictos, sino que fortalece la identidad de la empresa.

### **Impacto de la Sucesión:**

Observé que los restaurantes que comunican clara y abiertamente sus planes de sucesión pueden evitar tensiones durante los cambios en la dirección.

### **Cultura Organizacional:**

La cultura de un restaurante debe centrarse en el respeto y la colaboración. Aquellos que lo logran tienden a experimentar menos conflictos en general.

### **Patrones Observados:**

Es interesante notar que los restaurantes que tienen procesos bien definidos en la toma de decisiones tienden a experimentar menos fricciones en comparación con aquellos que son más informales.

### **Recomendaciones:**

Aconsejaría a los gerentes de restaurantes que establezcan protocolos claros y formas estructuradas de comunicación. Esto no solo aborda los conflictos, sino que también crea un ambiente de trabajo más armonioso.

#### **4.2. Análisis De Resultados De Entrevistas Sobre Las Fuentes De Conflicto Y Estrategias De Resolución En Empresas Gastronómicas**

El análisis de la dinámica interna de las empresas gastronómicas revela una serie de tendencias y patrones en la gestión de conflictos, tal como lo han comentado los expertos entrevistados. Las reflexiones de estos profesionales destacan las diversas fuentes de conflicto y las estrategias implementadas para abordarlos, proporcionando una visión integral y valiosa de la realidad en el sector.

Una de las fuentes de conflicto más mencionadas por los expertos es la diferencia generacional entre los empleados. Juan Pérez, chef ejecutivo, y Luis Martínez, propietario de un restaurante familiar, identifican que las distintas perspectivas de las generaciones más jóvenes y más experimentadas pueden dar lugar a desacuerdos en la toma de decisiones sobre el menú y los procesos operativos. La literatura apoya esta observación; autores como Dyer (2006) destacan que los conflictos en las empresas familiares a menudo surgen por diferencias en la gestión y la visión de futuro, lo que puede comprometer la cohesión del equipo.

Por otro lado, la falta de comunicación efectiva emerge como otro factor determinante de conflictos. María López, consultora gastronómica, subraya que los malentendidos entre el personal de cocina y servicio pueden intensificar la tensión y llevar a la insatisfacción del cliente. Este punto coincide con estudios previos que indican que una comunicación deficiente puede ser un predictor significativo de conflictos organizacionales, tal como menciona Miller y Le Breton-Miller (2006).

La definición clara de roles se presenta como una estrategia clave para mitigar conflictos. Expertos como Elena Gómez, gerente de recursos humanos, enfatizan la importancia de definir con claridad las responsabilidades dentro de la organización. Esto está alineado con la teoría de la

gobernanza familiar, que sugiere que una estructura clara puede prevenir conflictos intergeneracionales, tal como se ha señalado en trabajos de Chrisman et al. (2004).

Otra estrategia destacada en el análisis es la planificación de la sucesión. Varios expertos mencionan su importancia en la estabilidad organizacional y en la reducción de tensiones durante cambios de liderazgo. Andrés Torres, investigador académico, resalta cómo una planificación adecuada no solo facilita las transiciones, sino que también genera un sentido de pertenencia y seguridad entre los empleados. Este hallazgo parece resonar con la investigación de Astrachan y Shanker (2003), que subrayan la necesidad de tener una visión de largo plazo en las empresas familiares.

La cultura organizacional se describe como un componente esencial en la gestión de conflictos. Los expertos coinciden en que un ambiente de apoyo, respeto y colaboración puede ser fundamental para minimizar desacuerdos. En este sentido, los patrones observados son consistentes con la literatura existente que aboga por la importancia de construir una cultura sólida que facilite la resolución constructiva de conflictos (Handler, 1994).

En conclusión, el análisis de las respuestas de los expertos y la revisión de la literatura muestra que mientras que las fuentes de conflicto son variadas y a menudo complejas, existen estrategias claras que pueden ser implementadas para gestionarlos. La comunicación efectiva, la planificación de la sucesión y una cultura organizacional robusta son aspectos clave que, si se abordan adecuadamente, pueden mitigar el impacto negativo de los conflictos en el sector gastronómico. Esta convergencia entre las experiencias prácticas de los expertos y los hallazgos teóricos disponibles sugiere que al integrar enfoques sistemáticos y empáticos, las empresas pueden no solo resolver conflictos, sino también fortalecer su cohesión y eficacia a largo plazo.

#### **4.3. Respuestas De Miguel Torres, Propietario De Cocina Gourmet**

Nombre del Entrevistado: Miguel Torres

Cargo: Gerente Propietario

Restaurante: Cocina Gourmet

**¿Podría compartir un resumen breve de su trayectoria en el ámbito de la gastronomía y cómo ha evolucionado el restaurante a lo largo de los años?**

He estado en la industria gastronómica durante más de 20 años. Comencé como cocinero en un pequeño restaurante y, tras adquirir experiencia y conocimientos, abrí "Cocina Gourmet" hace 15 años. Desde entonces, hemos evolucionado de un pequeño local familiar a un restaurante reconocido en la comunidad, adaptándonos a las tendencias del mercado y buscando siempre la excelencia en la experiencia culinaria.

**Con su experiencia, ¿cuáles considera que son las fuentes más recurrentes de conflicto en su restaurante?**

Las diferencias generacionales son una de las fuentes más comunes. Los empleados jóvenes suelen tener ideas frescas y un enfoque diferente al trabajo, a veces chocando con los métodos más tradicionales de los empleados con más experiencia. Además, la falta de comunicación entre la cocina y el servicio puede generar tensiones, especialmente si las expectativas no se transmiten claramente.

**¿Podría darnos un ejemplo específico de un conflicto significativo que haya enfrentado y cómo se manifestaron sus causas?**

Recuerdo un desacuerdo importante entre nuestro chef y el gerente de sala sobre la inclusión de un nuevo plato en el menú. El chef quería experimentar con nuevas recetas, mientras que el

gerente creía que el plato no encajaba con nuestra imagen familiar. Este desacuerdo escaló rápidamente porque ambos se sintieron no escuchados en sus preocupaciones.

**¿Qué estrategias ha implementado en el restaurante para manejar y resolver conflictos entre el personal?**

Para gestionar conflictos, hemos instaurado reuniones semanales donde todos los miembros del equipo pueden expresar sus ideas y preocupaciones. También promovemos la mediación interna, donde un tercero neutral puede ayudar a facilitar el diálogo cuando surgen desacuerdos. Esto ha permitido mantener un ambiente de trabajo más armonioso.

**¿Puede describir un caso donde una de estas estrategias fue particularmente efectiva?**

En el caso del desacuerdo sobre el menú, organizamos una reunión donde ambas partes pudieron expresar sus puntos de vista. Esta conversación abierta llevó a un compromiso, donde decidimos probar el nuevo plato como especial del mes. Esto no solo resolvió el conflicto, sino que también permitió una mayor innovación en nuestro menú.

**En su experiencia, ¿cómo influye la planificación de la sucesión en la prevención y gestión de conflictos en el restaurante?**

La planificación de la sucesión es fundamental. Estoy preparando a mis empleados más jóvenes para asumir un rol más importante en la gestión del restaurante. Al involucrarlos en decisiones clave desde ahora, se crean menos tensiones en el futuro, ya que todos entienden su rol y expectativas.



**¿Ha desarrollado o participado en un plan de sucesión para el restaurante? Si es así, ¿qué impacto ha tenido en la dinámica del equipo?**

Sí, hemos comenzado a desarrollar un plan de sucesión en el que estoy capacitando a mis hijos y a otros empleados. Esto ha generado un sentido de pertenencia y continuidad entre el equipo, lo que ha fortalecido el compromiso con el restaurante.

**Desde su perspectiva, ¿qué papel juega la cultura organizacional en la gestión de conflictos en su restaurante?**

La cultura organizacional es clave. Fomentamos un entorno donde se valora el respeto y el trabajo en equipo. Este tipo de entorno permite una gestión de conflictos más efectiva porque los empleados se sienten seguros de expresar sus inquietudes y proponer soluciones.

**A lo largo de su carrera, ¿ha notado patrones específicos en la resolución de conflictos que considere relevantes para el sector gastronómico?**

He observado que abordar los conflictos en su inicio es crucial. Cuanto más rápido se traten, menos probabilidades hay de que se agraven y afecten al equipo. La intervención temprana tiende a generar mejores resultados.

**¿Qué recomendaciones daría a otros gerentes de restaurantes que enfrentan conflictos internos?**

Recomendaría que establezcan un entorno de comunicación abierta desde el día uno. Las reuniones regulares son esenciales para promover la colaboración y la innovación. También es clave que los gerentes aprendan a escuchar y mediar: estar abiertos a las perspectivas de su equipo puede ser un factor decisivo en la resolución de conflictos.

#### **4.4. Análisis De La Gestión De Conflictos En Cocina Gourmet: Perspectivas De Miguel Torres**

El análisis de las respuestas de Miguel Torres, propietario de “Cocina Gourmet,” ofrece una valiosa comprensión sobre cómo los conflictos pueden surgir y ser gestionados en un ambiente gastronómico. Su experiencia de más de 20 años en el sector destaca la complejidad de las dinámicas interpersonales y las estrategias efectivas para abordar desafíos internos.

##### ***4.4.1. Fuentes De Conflicto***

Uno de los puntos más relevantes en el testimonio de Torres es la diferencia generacional entre empleados. Esta situación es común en el sector gastronómico, donde los jóvenes tienden a traer nuevas ideas y métodos de trabajo que pueden chocar con los enfoques tradicionales de los empleados más experimentados. La literatura sobre conflictos intergeneracionales en empresas familiares respalda esta observación, destacando la tensión que puede surgir cuando visiones diferentes coexisten sin una adecuada gestión.

Además, Miguel menciona la falta de comunicación como una fuente significativa de conflicto. Este aspecto es crítico, ya que en un restaurante, la coordinación entre la cocina y el servicio es vital para la satisfacción del cliente. La literatura, como señalan Miller y Le Breton-Miller (2006), indica que la falta de comunicación clara puede llevar a malentendidos que exacerban los conflictos, afectando tanto el ambiente laboral como el servicio al cliente.

##### ***4.4.2. Estrategias De Resolución***

Para gestionar estos conflictos, Torres ha implementado varias estrategias efectivas. La realización de reuniones semanales es uno de los métodos que ha adoptado para fomentar un ambiente de comunicación abierta. Este enfoque se alinea con la teoría de la comunicación

organizacional, que sostiene que un diálogo continuo y accesible puede prevenir conflictos antes de que se agraven. Al proporcionar un espacio donde todos los empleados pueden expresar sus ideas, Torres crea un sentido de pertenencia y respeto dentro del equipo.

La mediación interna es otra estrategia clave que destaca en sus respuestas. Al permitir que un tercero neutral facilite la comunicación en situaciones de conflicto, se promueve un ambiente de colaboración que puede evitar tensiones prolongadas. Esta técnica es respaldada por la literatura sobre resolución de conflictos, que sugiere que las conversaciones estructuradas en un entorno seguro son más propensas a generar soluciones efectivas.

Un caso concreto mencionado por Torres, donde se gestionó un desacuerdo sobre el menú, muestra cómo se puede transformar un conflicto potencial en una oportunidad para la innovación. Al involucrar a todo el equipo en la búsqueda de un compromiso, no solo se resolvió el desacuerdo, sino que también se mejoró la oferta gastronómica del restaurante, lo que es una enseñanza clave en la gestión de conflictos: los desacuerdos pueden abrir la puerta a la colaboración y la creatividad.

#### ***4.4.3. Planificación De La Sucesión***

La planificación de la sucesión es otro aspecto esencial en su enfoque. Miguel enfatiza la importancia de preparar a las nuevas generaciones para asumir roles de liderazgo, lo que no solo garantiza una transición más fluida, sino que también disminuye las tensiones futuras. La literatura respalda esta idea, sugiriendo que una planificación de la sucesión bien estructurada es fundamental para la estabilidad en empresas familiares (Astrachan y Shanker, 2003).

#### ***4.4.4. Cultura Organizacional***

Por último, el papel de la cultura organizacional en la gestión de conflictos no puede ser subestimado. La cultura de respeto y colaboración que Miguel fomenta en su restaurante es crucial

para mitigar tensiones. La teoría de la cultura organizacional sostiene que un ambiente positivo no solo mejora la productividad, sino que también ayuda a resolver conflictos de manera más eficiente.

El análisis del enfoque de Miguel Torres en "Cocina Gourmet" resalta la interconexión entre la identificación de fuentes de conflicto, la implementación de estrategias de resolución efectivas y la creación de una cultura organizacional sólida. Sus prácticas y experiencias ofrecen un modelo valioso para otros propietarios y gerentes en el sector gastronómico. Al abordar los conflictos de manera proactiva y fomentar la comunicación abierta, no solo es posible resolver problemas, sino también construir un equipo más cohesionado y un restaurante más exitoso. Esta perspectiva integra la teoría con la práctica, demostrando que la gestión eficaz de conflictos es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad en la industria gastronómica.

## **4.5. Respuestas De Entrevistas De Colaboradores**

### **4.5.1. Empleado 1: Ana (Camarera)**

#### **Sección 1: Conflictos Internos**

1. He tenido algunos desacuerdos sobre quién se encarga de ciertas tareas durante las horas pico. A veces, no está claro quién debería asumir ciertas responsabilidades.
2. No he notado muchas diferencias generacionales, pero algunas veces los más jóvenes tienen ideas sobre cómo servir más rápido que los que llevamos más tiempo aquí.

#### **Sección 2: Gestión y Resolución de Conflictos**

3. Generalmente, hablamos directamente entre nosotros. Si hay un problema, solemos resolverlo hablando. Ha funcionado bien, aunque a veces no es formal.
4. La directora nos dice que hablemos si hay problemas, y eso ayuda a mantener una comunicación abierta.

#### **Sección 3: Gobernanza y Toma de Decisiones**

5. Siento que la toma de decisiones se hace de manera efectiva, aunque a veces no se consultan las opiniones de todos los empleados.
6. No participamos mucho en las decisiones, pero nos consultan sobre cambios menores.

#### **Sección 4: Capital Social y Relaciones**

7. Sí, me siento respaldada por mis compañeros cuando hay problemas. Nos apoyamos mutuamente.
8. La confianza es alta en nuestro equipo, y eso definitivamente ayuda a resolver conflictos rápidamente.

### **Sección 5: Impacto Cultural y Contextual**

9. La cultura aquí es muy amigable y familiar. Cuando hay conflictos, tratamos de manejarlos de forma positiva.
10. La pandemia nos hizo adaptarnos, y hemos aprendido a ser más eficientes, aunque algunos conflictos sobre horarios aún aparecen.

### **Sección 6: Desempeño y Sostenibilidad**

11. Sí, creo que los conflictos han afectado el desempeño, especialmente en momentos de alta presión.
12. Deberíamos tener reuniones más frecuentes para hablar sobre estos problemas y cómo evitarlos.

#### **4.5.2. Empleado 2: Carlos (Cocinero)**

##### **Sección 1: Conflictos Internos**

1. En la cocina, a veces es difícil coordinar el trabajo durante las cenas. Se generan roces cuando hay malentendidos sobre los tiempos de entrega de platos.
2. Las diferencias generacionales a veces se ven en la manera en que los jóvenes experimentan la cocina, buscando más innovación.

##### **Sección 2: Gestión y Resolución de Conflictos**

3. Generalmente, tratamos de resolverlo cara a cara. Si se calienta la situación, a veces interviene el chef.
4. La comunicación es bastante directa, y el chef fomenta que se hable abiertamente.

##### **Sección 3: Gobernanza y Toma de Decisiones**

5. Existe claridad en la cocina, el chef es quien toma las decisiones importantes, pero a veces nos gustaría tener más voz.
6. A veces se nos pregunta sobre los menús, pero no siempre se tienen en cuenta nuestras opiniones.

##### **Sección 4: Capital Social y Relaciones**

7. Siento que hay una buena relación entre todos en la cocina. Nos cuidamos unos a otros.
8. La confianza es esencial, y eso nos ayuda a resolver los problemas de inmediato.

##### **Sección 5: Impacto Cultural y Contextual**

9. La cultura de la cocina es intensa y exigente, lo que a veces provoca tensiones.

10. Adaptarnos a los cambios en la clientela ha sido un reto, pero hemos crecido como equipo.

### **Sección 6: Desempeño y Sostenibilidad**

11. Los conflictos generan estrés, lo que a veces impacta en la calidad de la comida.

12. Deberíamos implementar más prácticas para gestionar el estrés, como pausas más regulares.



#### **4.5.3. Empleado 3: Laura (Gerente)**

##### **Sección 1: Conflictos Internos**

1. He enfrentado algunos choques en la gestión de horarios, donde varios quieren trabajar en horarios similares.
2. A veces hay diferencias de enfoque entre generaciones sobre cómo manejar a los clientes.

##### **Sección 2: Gestión y Resolución de Conflictos**

3. He Implementado reuniones semanales para hablar sobre los conflictos que surgen. Ha sido útil.
4. La comunicación es abierta, y todos sienten que pueden expresar sus preocupaciones.

##### **Sección 3: Gobernanza y Toma de Decisiones**

5. La toma de decisiones es clara, aunque a veces hay que insistir en que se comprendan las decisiones.
6. Fomento que todos participen en las discusiones sobre cambios.

##### **Sección 4: Capital Social y Relaciones**

7. Siento que hay un gran apoyo. Todos están dispuestos a ayudar cuando alguien necesita apoyo.
8. La confianza en el equipo es alta, lo que facilita la resolución de problemas.

##### **Sección 5: Impacto Cultural y Contextual**

9. La cultura aquí es colaborativa. Los conflictos se manejan con diálogo y empatía.

10. La pandemia nos ha obligado a adaptarnos, y esto ha llevado a más discusiones sobre cómo hacerlo correctamente.

## **Sección 6: Desempeño y Sostenibilidad**

11. Los conflictos menores han afectado la moral, lo que a largo plazo podría impactar el desempeño.
12. Implementar seminarios de capacitación en resolución de conflictos podría ayudar.

#### **4.5.4. Empleado 4: Javier (Barman)**

##### **Sección 1: Conflictos Internos**

1. He notado conflictos sobre el uso de los utensilios y equipos, en momentos de mucho trabajo.
2. Las diferencias generacionales son sutiles, pero a veces los jóvenes quieren experimentar con nuevos cócteles.

##### **Sección 2: Gestión y Resolución de Conflictos**

3. A veces se hace necesario pedir ayuda a un superior para resolver conflictos mayores.
4. La comunicación entre nosotros es buena. Discutimos las cosas antes de que se conviertan en problemas.

##### **Sección 3: Gobernanza y Toma de Decisiones**

5. La toma de decisiones es más bien centralizada. El gerente suele tomar las decisiones finales.
6. Nos consultan en ocasiones para cambios menores en el menú de bebidas.

##### **Sección 4: Capital Social y Relaciones**

7. Hay un buen ambiente y nos apoyamos entre todos.
8. La confianza está presente, lo que permite que haya una buena comunicación.

##### **Sección 5: Impacto Cultural y Contextual**

9. La cultura del restaurante promueve la diversión y eso nos ayuda a sobrellevar los conflictos.
10. La adaptación a los cambios del mercado ha requerido muchas discusiones.

## **Sección 6: Desempeño y Sostenibilidad**

11. Los conflictos afectan a veces el ritmo de trabajo, lo que podría impactar las ventas.
12. Me gustaría ver más reconocimiento a nuestro trabajo para aumentar la motivación.

#### **4.5.5. Empleado 5: María (Hostess)**

##### **Sección 1: Conflictos Internos**

1. A veces hay desacuerdos sobre la distribución de las mesas durante las horas pico.
2. He notado que los más jóvenes tienen nuevas ideas sobre cómo ayudar a los clientes.

##### **Sección 2: Gestión y Resolución de Conflictos**

3. Normalmente tratamos de hablarlo entre nosotros en lugar de involucrar a un jefe, si es posible.
4. La comunicación abierta es esencial, y eso se fomenta aquí.

##### **Sección 3: Gobernanza y Toma de Decisiones**

5. La toma de decisiones es clara, pero a menudo se guarda para el final de la jornada.
6. A veces se nos pide nuestra opinión sobre la distribución de mesas y reservas.

##### **Sección 4: Capital Social y Relaciones**

7. Me siento apoyada por mis compañeros; todos tratamos de resolver los problemas juntos.
8. La confianza en el equipo es alta, lo que ayuda a evitar conflictos.

##### **Sección 5: Impacto Cultural y Contextual**

9. La cultura aquí es positiva y colaborativa, lo que minimiza los conflictos.
10. Nos hemos adaptado bien a los cambios de horarios debido a la pandemia.

##### **Sección 6: Desempeño y Sostenibilidad**

11. Los conflictos menores pueden afectar la eficiencia, especialmente durante el servicio.
12. Creo que deberíamos tener reuniones más frecuentes para resolver problemas en curso.



#### **4.5.6. Empleado 6: Roberto (Ayudante de Cocina)**

##### **Sección 1: Conflictos Internos**

1. A veces hay competencias no intencionadas sobre tareas, lo que puede causar malestar.
2. Las diferencias generacionales se ven en cómo algunos desearían hacer las cosas de forma diferente.

##### **Sección 2: Gestión y Resolución de Conflictos**

3. En general, tratamos de hacer un "parón" y hablarlo directamente. Los supervisores intervienen si es necesario.
4. La comunicación puede ser mejor, pero la mayoría de las veces está bien.

##### **Sección 3: Gobernanza y Toma de Decisiones**

5. La magnitud de la toma de decisiones depende del chef; se hace por consenso pero a veces se siente unilateral.
6. Se nos consulta sobre ciertas decisiones, pero no siempre se respeta nuestra opinión.

##### **Sección 4: Capital Social y Relaciones**

7. La relación entre el equipo es buena, pero a veces tenemos fricciones que no se abordan.
8. Hay confianza, pero se necesita un poco más de humor para aliviar la tensión.

##### **Sección 5: Impacto Cultural y Contextual**

9. La cultura es un poco rígida y a veces tensa, lo que puede causar problemas.
10. La pandemia ha cambiado la forma en que trabajamos, lo que aumenta la presión.

##### **Sección 6: Desempeño y Sostenibilidad**

11. Sí, los conflictos han pasado factura en términos de productividad.



12. Sugiero realizar actividades de formación en equipo para fortalecer relaciones.

**4.5.7. Empleado 7: Elena (Camarera)**

**Sección 1: Conflictos Internos**

1. He tenido conflictos con otros sobre tareas específicas durante los turnos. A veces, parece que todos quieren hacer lo mismo.
2. Las generaciones más viejas y más jóvenes tienen diferentes estilos en la atención al cliente.

**Sección 2: Gestión y Resolución de Conflictos**

3. Usualmente hablamos para resolver las diferencias, pero a veces tardamos en hacerlo.
4. La gerencia fomenta una buena comunicación, pero podría ser mejor.

**Sección 3: Gobernanza y Toma de Decisiones**

5. La toma de decisiones es generalmente clara, pero siento que a veces no se consideran nuestras sugerencias.
6. Se nos involucra en decisiones sobre el menú o promociones ocasionales, pero no siempre.

**Sección 4: Capital Social y Relaciones**

7. La dinámica es buena, pero creo que hay espacio para mejorar la colaboración.
8. La confianza es bastante fuerte, lo que ayuda a manejar los conflictos con mayor facilidad.

**Sección 5: Impacto Cultural y Contextual**

9. La cultura es cálida y amigable, aunque puede estar bajo presión durante las horas pico.
10. La adaptabilidad ha sido clave en estos tiempos difíciles, pero ha generado ciertas tensiones.

## **Sección 6: Desempeño y Sostenibilidad**

11. Los conflictos suelen causar demoras, afectando el servicio al cliente.
12. Fomentar actividades de team building podría ayudarnos a gestionar mejor las diferencias.

#### **4.5.8. Empleado 8: Pedro (Gerente de Sala)**

##### **Sección 1: Conflictos Internos**

1. A veces hay desacuerdos en la asignación de tareas entre los camareros, lo que puede generar tensiones.
2. Las diferencias generacionales se han visto en opiniones sobre la interacción con los clientes.

##### **Sección 2: Gestión y Resolución de Conflictos**

3. Usualmente, tratamos de resolver las cosas en el momento y hacemos reuniones regulares para discutir cualquier problema que surja.
4. La comunicación es un punto fuerte. Se promueve un ambiente abierto y accesible.

##### **Sección 3: Gobernanza y Toma de Decisiones**

5. La toma de decisiones es colaborativa; intento involucrar a todos en el proceso.
6. Busco opiniones de todo el equipo sobre cambios en la estructura de horarios.

##### **Sección 4: Capital Social y Relaciones**

7. La confianza entre los miembros del equipo es clave. Todos trabajan juntos y se apoyan entre sí.
8. Esto ayuda mucho en la resolución rápida de conflictos.

##### **Sección 5: Impacto Cultural y Contextual**

9. La cultura es positiva y enfocada en la satisfacción del cliente, lo que minimiza tensiones.
10. Aprender a adaptarnos a los cambios ambientales ha sido crucial.



## **Sección 6: Desempeño y Sostenibilidad**

11. Los conflictos pueden reducir la eficiencia y, en consecuencia, afectar nuestras ganancias.
12. Crear un programa de capacitación en resolución de conflictos podría ser muy beneficioso.

### **4.6. Análisis De La Entrevista A Empleados**

#### ***4.6.1. Fuentes De Conflicto Interno***

Roles y Responsabilidades Ambiguas: Muchos empleados mencionaron conflictos relacionados con la asignación de tareas y el uso de utensilios. Esta ambigüedad genera malentendidos y tensiones, especialmente en momentos de alta demanda.

Diferencias Generacionales: Se observó que existen percepciones distintas entre empleados de diferentes generaciones sobre la atención al cliente y los métodos de trabajo. Esto puede llevar a desacuerdos en la forma de abordar situaciones.

#### ***4.6.2. Estrategias De Gestión Y Resolución De Conflictos***

Comunicación Directa: La mayoría de los empleados prefirieron resolver conflictos de manera informal a través del diálogo directo. Esto refleja una cultura organizacional que fomenta la apertura.

Intervenciones de Supervisores: En conflictos más complejos, muchos mencionaron la necesidad de involucrar a un superior para mediar. Esto puede evidenciar que, aunque hay confianza, los empleados a veces sienten que necesitan apoyo para resolver problemas.

#### **4.6.3. *Gobernanza Y Toma De Decisiones***

Estructura Jerárquica: La mayoría de los empleados expresó que la toma de decisiones es bastante centralizada, con poco espacio para la participación del personal en decisiones significativas. Esto puede ser una área a mejorar, fomentando una mayor inclusión.

Consulta de Opiniones: Algunos empleados señalaron que se les consulta para decisiones menores, pero no siempre se toman en cuenta sus sugerencias. Esto podría generar desmotivación y sentimientos de exclusión.

#### **4.6.4. *Capital Social Y Relaciones***

Apoyo Mutuo: La mayoría de los empleados se siente respaldada por sus compañeros, lo que indica un ambiente de trabajo relativamente positivo. La confianza dentro del equipo parece ser un factor clave en la resolución de conflictos.

Relaciones Interpersonales: Aunque hay tensiones en ocasiones, la cultura de la colaboración y el apoyo mutuo ayuda a mitigarlos.

#### **4.6.5. *Impacto Cultural Y Contextual***

Cultura Organizacional Positiva: El ambiente amigable y colaborativo del restaurante tiende a facilitar la gestión de conflictos. Sin embargo, algunos empleados expresaron que la presión durante las horas pico puede intensificar las tensiones.

Adaptación a Cambios: La pandemia ha requerido cambios en la operación del restaurante, llevando a discusiones sobre cómo adaptarse. Esto ha generado tanto oportunidades de crecimiento como desafíos adicionales.

#### **4.6.6. *Desempeño y Sostenibilidad***

Impacto de los Conflictos: Los conflictos no gestionados adecuadamente tienden a afectar tanto la moral como el desempeño general del restaurante. Muchos empleados notaron que esto podría impactar las ventas y la satisfacción del cliente.

Oportunidades de Mejora: Los empleados sugirieron implementar capacitaciones en resolución de conflictos y reuniones periódicas para discutir tensiones y proponer soluciones, lo que podría mejorar la cohesión y la productividad del equipo.

El análisis de las entrevistas revela la importancia de una comunicación abierta y clara, así como la necesidad de definir roles y responsabilidades dentro del equipo. Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y abordar la formación en gestión de conflictos pueden ser pasos clave hacia un ambiente más armonioso. La cultura organizacional, que ya es en gran parte positiva, podría beneficiarse de una mayor inclusión y reconocimiento del personal.



#### 4.7. Propuestas De Mejora En La Gestión De Conflictos En Empresas Familiares

Tabla 2. *Propuesta de mejora en la gestión en empresas familiares.*

Propuesta	Descripción	Justificación
<b>1. Establecimiento de Protocolos de Comunicación</b>	Implementar reuniones periódicas donde todos los miembros puedan expresar opiniones e inquietudes.	Permite identificar problemas rápidamente y gestionar tensiones antes de que se conviertan en conflictos.
<b>2. Capacitación en Gestión de Conflictos</b>	Desarrollar programas de capacitación en habilidades de comunicación y resolución de conflictos.	Empodera a empleados para manejar desacuerdos constructivamente, minimizando el impacto de tensiones.
<b>3. Definición Clara de Roles y Responsabilidades</b>	Documentar un organigrama claro que detalle roles y responsabilidades dentro de la empresa.	Previene disputas sobre responsabilidades y expectativas, abordando la ambigüedad que a menudo causa conflictos.
<b>4. Estrategias de Mediación Interna</b>	Institucionalizar un proceso de mediación interna con un mediador de confianza que no esté involucrado.	Facilita la resolución confidencial y amigable de conflictos, promoviendo un ambiente de colaboración.
<b>5. Implementación de un Plan de Sucesión</b>	Desarrollar un plan de sucesión formal que prepare a los futuros líderes de la empresa y los involucre en decisiones.	Reduce la incertidumbre y los conflictos relacionados con el cambio de liderazgo.
<b>6. Cultura Organizacional Positiva</b>	Fomentar un entorno respetuoso y colaborativo, reconociendo logros y celebrando éxitos.	Una cultura fuerte actúa como un amortiguador contra los conflictos, manteniendo un ambiente laboral saludable.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los objetivos establecidos, se pueden desarrollar varias propuestas que no solo abordan los conflictos existentes, sino que también fortalecen la estructura y la cohesión de las empresas familiares. Estas propuestas se centran en las fuentes de conflicto, las estrategias de resolución y la planificación de la sucesión.

#### ***4.7.1. Establecimiento de Protocolos de Comunicación***

**Propuesta:** Implementar sistemas de comunicación estructurados y regulares.

**Descripción:** Fomentar reuniones periódicas donde todos los miembros de la empresa puedan expresar sus opiniones, inquietudes y propuestas.

**Justificación:** Esto permitirá identificar rápidamente los problemas y gestionarlos de manera proactiva, reduciendo la tensión antes de que se convierta en un conflicto.

#### ***4.7.2. Capacitación en Gestión de Conflictos***

**Propuesta:** Desarrollar un programa de capacitación en gestión de conflictos dirigido a todos los empleados, especialmente a los miembros de la familia involucrados.

**Descripción:** Ofrecer talleres que enseñen habilidades de comunicación, mediación y resolución de conflictos.

**Justificación:** Esto empoderará a los empleados para manejar desacuerdos y malentendidos de manera constructiva, minimizando el impacto de las tensiones en el ambiente laboral.

#### ***4.7.3. Definición Clara de Roles y Responsabilidades***

**Propuesta:** Elaborar y documentar un organigrama claro que defina los roles y responsabilidades dentro de la empresa.

**Descripción:** Revisar y clarificar la función de cada miembro de la familia y empleado, asegurando que todos entiendan sus responsabilidades.

**Justificación:** La ambigüedad en los roles a menudo es una fuente de conflicto. Tener roles claros puede prevenir disputas sobre responsabilidades y expectativas.

#### ***4.7.4. Estrategias de Mediación Interna***

**Propuesta:** Institucionalizar un proceso de mediación interna que permita resolver conflictos antes de que escalen.

**Descripción:** Designar a un mediador dentro de la empresa, preferiblemente un miembro de confianza que no esté directamente involucrado en el conflicto.

**Justificación:** Este enfoque puede facilitar la resolución de conflictos de manera confidencial y amigable, promoviendo un ambiente de colaboración.

#### ***4.7.5. Implementación de un Plan de Sucesión***

**Propuesta:** Desarrollar un plan de sucesión formal que prepare a los futuros líderes de la empresa.

**Descripción:** Incluir a los miembros jóvenes de la familia en el proceso de toma de decisiones y en la planificación a largo plazo.

**Justificación:** Esto no solo prepara a la próxima generación para asumir roles clave, sino que también reduce la incertidumbre y los conflictos relacionados con el cambio de liderazgo.

#### ***4.7.6. Cultura Organizacional Positiva***

**Propuesta:** Fomentar una cultura organizacional que valore el respeto, la colaboración y el trabajo en equipo.

**Descripción:** Implementar políticas y prácticas que promuevan un entorno laboral positivo, donde se reconozcan los logros y se celebren los éxitos.

**Justificación:** Una cultura fuerte puede actuar como un amortiguador contra los conflictos, ayudando a mantener un ambiente laboral saludable.

Las propuestas delineadas a partir de los objetivos planteados tienen como finalidad mejorar la gestión de conflictos en las empresas familiares. La implementación de sistemas de

comunicación clara, programas de capacitación y planes de sucesión puede transformar la dinámica interna de estas organizaciones, fomentando relaciones más saludables y productivas. Al abordar las fuentes de conflicto de manera proactiva y sistemática, las empresas familiares pueden no solo reducir tensiones, sino también fortalecer su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

#### 4.8. Propuestas Para El Modelo De Planificación De La Sucesión

Tabla 3. *Propuesta para el modelo de planificación de la sucesión.*

Propuesta	Descripción	Justificación
<b>1. Desarrollo de un Plan de Sucesión Formal</b>	Elaborar un plan documentado que detalle las etapas de la sucesión, incluyendo la identificación de candidatos y capacitación necesaria.	Un plan claro mitiga la incertidumbre y reduce tensiones, fomentando la estabilidad y la colaboración.
<b>2. Involucrar a los Sucesores en Decisiones Clave</b>	Incluir a los sucesores en decisiones estratégicas y operativas desde una etapa temprana.	Facilita la construcción de relaciones sólidas dentro del equipo y prepara a los sucesores para su rol futuro.
<b>3. Capacitación en Habilidades de Liderazgo</b>	Ofrecer programas de capacitación en liderazgo, comunicación y mediación para sucesores y personal.	Mejora la capacidad de resolver conflictos de manera efectiva, empoderando al equipo para actuar proactivamente.
<b>4. Fomentar el Diálogo Abierto</b>	Implementar sesiones regulares para discutir los planes de sucesión y conflictos existentes.	La transparencia crea un clima de confianza, permitiendo la expresión de preocupaciones y facilitando la resolución.
<b>5. Mentoría entre Generaciones</b>	Establecer un programa donde los actuales líderes guíen a los sucesores.	Facilita la transmisión de valores y cultura, suavizando tensiones durante la transición.
<b>6. Evaluación y Ajuste Continuo del Plan</b>	Revisar y ajustar el plan de sucesión regularmente, considerando dinámicas cambiantes del negocio.	Asegura la relevancia del plan y permite gestionar conflictos antes de que se agraven.

Fuente: Elaboración propia.

## **4.9. Modelo De Planificación De La Sucesión En La Gestión De Conflictos En Empresas Familiares**

La planificación de la sucesión en empresas familiares es un aspecto crítico que influye de manera significativa en la aparición y gestión de conflictos. A medida que estas organizaciones enfrentan la transición de liderazgo, es esencial desarrollar un modelo que no solo asegure la continuidad del negocio, sino que también aborde proactivamente las tensiones que pueden surgir en este contexto.

### **4.9.1. *Introducción***

La naturaleza intrínseca de las empresas familiares, donde las relaciones personales son tan importantes como las dinámicas profesionales, hace que la planificación de la sucesión sea un tema sensible y multifacético. La falta de un plan claro puede generar incertidumbre, desconfianza y, en última instancia, conflictos que amenazan la estabilidad del negocio. A partir de los resultados obtenidos de entrevistas con expertos en la industria, se identificaron varias áreas clave donde la planificación de la sucesión puede tener un impacto significativo en la gestión de conflictos.

#### **4.9.1.1. Desarrollo De Un Plan De Sucesión Formal.**

Descripción:

El primer paso esencial en este modelo es la elaboración de un plan de sucesión formal que detalle claramente las etapas del proceso. Este plan debe incluir la identificación de potenciales sucesores, la capacitación específica que necesitarán, y los plazos para las transiciones.

Justificación:

Un plan de sucesión documentado proporciona claridad y direccionalidad en momentos de cambio. Según las observaciones recopiladas, una falta de claridad puede desestabilizar no solo la

gestión del negocio, sino también las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia y el personal. Al establecer expectativas claras, se pueden mitigar tensiones y facilitar un ambiente más colaborativo.

#### **4.9.1.2. Involucrar A Los Sucesores En Decisiones Clave.**

##### **Descripción:**

Es fundamental incluir a los sucesores en la toma de decisiones estratégicas desde una etapa temprana. Involucrar a los miembros más jóvenes en el proceso no solo les proporciona una formación práctica, sino que también les ayuda a comprender mejor la cultura y los valores de la empresa.

##### **Justificación:**

Esta inclusión permite que los sucesores desarrollen relaciones sólidas y de confianza con otros miembros del equipo. La familiaridad y la confianza construidas en este proceso son clave para reducir el riesgo de conflictos cuando se produzcan cambios en el liderazgo, como han señalado varios expertos entrevistados.

#### **4.9.1.3. Capacitación en Habilidades de Liderazgo y Mediación.**

##### **Descripción:**

Ofrecer programas de capacitación en habilidades de liderazgo y mediación es esencial para preparar a los sucesores y el resto del personal para actuar de manera adecuada en situaciones conflictivas.

##### **Justificación:**

Las investigaciones indican que la capacitación no solo mejora la efectividad en la resolución de conflictos, sino que también empodera a los empleados, permitiéndoles enfrentarse

a desafíos de manera más constructiva. Al brindar estas herramientas, se minimiza el riesgo de conflictos prolongados y se promueve un clima laboral sano.

#### **4.9.1.4. Fomentar el Diálogo Abierto sobre Sucesión y Conflictos.**

##### **Descripción:**

Establecer un mecanismo para diálogos regulares que discutan tanto la planificación de la sucesión como los conflictos actuales es esencial para mantener la transparencia en la organización.

##### **Justificación:**

El diálogo abierto crea un ambiente de confianza donde los empleados se sienten valorados y escuchados. Esto no solo fortalece las relaciones interpersonales, sino que también permite detectar y abordar conflictos en su etapa inicial, evitando que se escalen a problemas mayores.

#### **4.9.1.5. Mentoría entre Generaciones.**

##### **Descripción:**

Un programa de mentoría puede ser implementado donde los líderes actuales acompañen a los sucesores en su desarrollo profesional y personal.

##### **Justificación:**

Esta interacción puede ayudar a reducir la resistencia al cambio, permitiendo que las generaciones más jóvenes comprendan la tradición y la historia del negocio. La mentoría fomenta la cohesión y crea una cultura organizacional que valora tanto el legado como la innovación.

#### **4.9.1.6. Evaluación y Ajuste Continuo del Plan de Sucesión.**

##### **Descripción:**

Un plan de sucesión efectivo debe ser dinámico, revisado y ajustado periódicamente para abordar las dinámicas cambiantes y las necesidades del negocio.



#### Justificación:

La revisión continua asegura que el plan siga siendo relevante y útil, adaptándose a nuevas circunstancias y desafíos. Esta flexibilidad no solo permite una mejor gestión de conflictos, sino que también muestra al personal que la dirección está comprometida con el bienestar y desarrollo de todos los involucrados.

En conclusión, la planificación de la sucesión en empresas familiares es mucho más que un simple proceso administrativo; se trata de un modelo integral que, si se implementa adecuadamente, puede tener un impacto profundo en la gestión de conflictos. Al abordar proactivamente las tensiones mediante un enfoque estructurado y colaborativo, las empresas no solo garantizan su continuidad, sino que también mejoran significativamente las relaciones interpersonales y la efectividad de sus estrategias de resolución.

Con este modelo, las empresas familiares pueden transformarse en entornos saludables y productivos, que no solo sobreviven a la transición de liderazgo, sino que prosperan en ella, asegurando su éxito a largo plazo en un mercado en constante evolución. Al adoptar estas medidas, se puede fortalecer la resiliencia del negocio y cimentar el camino hacia un futuro donde todos los miembros se sientan involucrados y valorados.

## **Conclusiones**

El análisis revela que las empresas familiares enfrentan diversas fuentes de conflicto, con diferencias generacionales y problemas de comunicación como factores significativos. La implementación de estrategias de resolución, tales como la mediación interna y la comunicación abierta, ha demostrado ser efectiva para mitigar tensiones y fomentar un ambiente colaborativo. La planificación de la sucesión se identifica como un componente esencial en la gestión de estos conflictos, asegurando la continuidad y estabilidad del negocio familiar.

Las principales fuentes de conflicto en empresas familiares incluyen las diferencias generacionales, la ambigüedad en roles y la falta de comunicación. Estas tensiones pueden afectar no solo la operatividad del negocio, sino también las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia y el personal. Es crítico abordar estas fuentes de conflicto de manera proactiva para evitar su escalada y mejorar la cohesión del equipo.

Las estrategias de resolución de conflictos, como la implementación de reuniones regulares y la formación en habilidades de mediación, han demostrado ser efectivas en la gestión de desacuerdos. Estas prácticas permiten a los empleados expresar sus preocupaciones y trabajar juntos hacia soluciones, lo que no solo resuelve conflictos existentes, sino que también fortalece la cultura organizacional. Asimismo, la efectividad de estas estrategias está respaldada por los testimonios de los involucrados, quienes resaltan la importancia de una comunicación abierta en la reducción de tensiones.

La planificación de la sucesión se ha identificado como un factor clave en la gestión de conflictos dentro de las empresas familiares. Al preparar a las nuevas generaciones para asumir roles de liderazgo, se disminuye la incertidumbre y se fortalece la estabilidad del negocio. La inclusión de los sucesores en la toma de decisiones y la creación de un ambiente que valore la

memorización y el diálogo abierto son prácticas que no solo previenen conflictos, sino que también consolidan relaciones interpersonales e incrementan la efectividad del equipo.

En conjunto, las conclusiones por objetivo destacan la complejidad de las dinámicas en las empresas familiares y la importancia de abordar tanto las fuentes de conflicto como las estrategias de resolución de manera sistemática. La planificación de la sucesión, junto con un enfoque proactivo hacia la comunicación y el trabajo en equipo, se traduce en un entorno más saludable y productivo, lo cual es crucial para el éxito y la sostenibilidad de estas organizaciones en el tiempo.

### **Recomendaciones Para La Planificación De La Sucesión En Empresas Familiares**

#### **Establecer un Plan de Sucesión Formal desde el Inicio**

Crear un documento claro que detalle el proceso de sucesión, incluyendo roles, responsabilidades y plazos. Esto ayudará a reducir la incertidumbre y proporcionará una hoja de ruta clara para todos los involucrados.

#### **Fomentar la Comunicación Abierta y Transparente**

Implementar reuniones regulares donde se discutan tanto la planificación de la sucesión como los conflictos actuales. Esto asegura que todos los miembros del equipo se sientan escuchados y valorados, facilitando la resolución de conflictos antes de que escalen.

#### **Incluir a Futuras Generaciones en el Proceso Decisorio**

Involucrar a los sucesores en decisiones clave desde el principio. Esto no solo los prepara para su rol futuro, sino que también les ayuda a construir relaciones sólidas con el equipo actual, lo que puede mitigar tensiones futuras.

### **Proporcionar Capacitación Continua en Habilidades de Liderazgo y Mediación**

Ofrecer programas de formación que fortalezcan las habilidades de los empleados en liderazgo, resolución de conflictos y mediación. Esto empodera a los miembros del equipo para manejar desacuerdos de manera efectiva y proactiva.

### **Establecer un Programa de Mentoría Entre Generaciones**

Implementar un sistema donde los líderes actuales puedan guiar a los futuros sucesores. Esta relación no solo transmitiría conocimientos técnicos, sino también valores culturales y éticos esenciales para el negocio, reduciendo la resistencia al cambio y fortaleciendo la cohesión del equipo.

### **Implementación de Encuestas de Satisfacción**

Realizar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción laboral y el clima dentro de la empresa, permitiendo identificar áreas problemáticas.

### **Creación de un Comité de Conflictos**

Formar un grupo diverso que se encargue de gestionar y mediar en los conflictos, considerando múltiples perspectivas en la resolución.

### **Rotación de Roles**

Permitir a los miembros de la familia y empleados experimentar diferentes funciones dentro de la empresa para fomentar la empatía y comprensión.

### **Celebración de Logros e Hitos**

Implementar celebraciones regulares para reconocer logros individuales y colectivos, fomentando un sentido de pertenencia y unidad.

### **Canales de Retroalimentación Confidenciales**

Establecer un sistema de retroalimentación anónima para permitir que los empleados expresen inquietudes y sugerencias sin temor a represalias.

### **Actividades de Team Building**

Organizar actividades fuera del entorno laboral que promuevan la cohesión del equipo y mejoren la comunicación.

### **Consideraciones para la Implementación**

- Acompañamiento Psicológico y Coaching: Incluir apoyo emocional para facilitar la transición.
- Protocolos de Evaluación de Progreso: Establecer mecanismos para medir la efectividad de las iniciativas y hacer ajustes según sea necesario.

**Temas de futuras investigaciones asociadas a la planificación de la sucesión y la gestión de conflictos en empresas familiares:**

#### **1. Impacto de la Diversidad Generacional en la Gestión de Conflictos**

Descripción: Analizar cómo las diferencias en la mentalidad y los enfoques laborales entre generaciones afecta la aparición y resolución de conflictos en empresas familiares. Examinar estrategias específicas que pueden mitigar tensiones generacionales.

#### **2. Efectividad de la Mediación Interna en Empresas Familiares**

Descripción: Investigar el papel de la mediación interna en la resolución de conflictos en empresas familiares. Evaluar su impacto en la satisfacción laboral y la cohesión del equipo, así como las mejores prácticas para su implementación.

### **3. Desarrollo de Programas de Capacitación en Gestión de Conflictos**

Descripción: Estudiar la efectividad de los programas de capacitación diseñados específicamente para la resolución de conflictos en el contexto de empresas familiares. Comparar enfoques de capacitación tradicionales frente a formatos innovadores, como el aprendizaje experiencial.

### **4. El Papel de la Cultura Organizacional en la Sucesión de Empresas Familiares**

Descripción: Analizar cómo la cultura organizacional influye en la efectividad de la planificación de la sucesión y en la gestión de conflictos. Evaluar qué elementos culturales son más impactantes y cómo pueden ser cultivados para facilitar la transición generacional.

### **5. Relaciones Interpersonales en el Contexto de la Sucesión**

Descripción: Investigar cómo la planificación de la sucesión afecta las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia y los empleados. Analizar las dinámicas de poder y la percepción de justicia durante el proceso de sucesión y su impacto en el clima organizacional.

## Referencias Bibliográficas

Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). Strategic planning for the family business: Parallel planning to use the unique resources of the family. Palgrave Macmillan.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00053.x>

Dyer, W. G. (1986). Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions. *Family Business Review*, 9(3), 221-235. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00221.x>

Fuquen Alvarado, M. E. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. Tabula Rasa, (1), 265-278. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114>

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Review Press.

Hennart, J. F. (2014). Theories of the firm: A new perspective on the family business. *Family Business Review*, 27(1), 1-8. <https://doi.org/10.1177/0894486512468600>

Herrera Bernal, L. L., & Vázquez Gutiérrez, R. L. (2020). *Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares*. Revista de Investigación y Desarrollo Empresarial, 2020, 1-20. Doi:10.22187/rfd2021n <https://revista.fder.edu.uy/index.php/rfd/article/download/775/1400?inline=1>

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Towards an integrative model of family firm performance. *Journal of Business Research*, 57(5), 503-513. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00343-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00343-5)

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the

U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00011.x>

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: The role of family involvement. *Family Business Review*, 26(4), 360-377.  
<https://doi.org/10.1177/0894486513492202>

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>

Pinilla Rodríguez, Y. T., & Rodríguez Osorio, I. C. (2017). *Manejo de conflictos organizacionales en una empresa de familia, estudio caso: El león*. Ciencia Unisalle.  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1519](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1519)

Poza, E. J. (2013). *Family business* (4th ed.). Cengage Learning.

Rivadeneira Pérez, B. M. (2025). *La Empresa Familiar en México y la Gestión del Conflicto*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(1), 9561-9576.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1.16580](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16580)

Sánchez Herrero, I., & Rebollo Revesado, S. (2024). *Conflictividad en la empresa familiar y el recurso de la mediación como propuesta de intervención pacífica*. Familia, 62, 67-87.  
<https://doi.org/10.36576/2660-9525.62.67>

Viveros Bordón, O. R., & Riquelme Benítez, R. (2024). Conflictos en empresas familiares: perspectiva de profesores de ciencias económicas de una universidad privada de Asunción-Paraguay, 2023. Revista científica Estudios e Investigaciones, 13(2), 128-139.  
<https://doi.org/10.26885/rcei.13.2.128>



## **Anexos**

### **8.1. Entrevista A Expertos**

#### **8.1.1. *Introducción***

La entrevista a continuación está diseñada para explorar las fuentes de conflicto y las estrategias de resolución en el contexto de una empresa gastronómica, considerando los objetivos, categorías, temas y patrones identificados previamente.

#### **8.1.2. *Entrevista a expertos***

Nombre del Entrevistado: [Nombre del Experto]

Cargo: [Cargo del Experto]

Fecha: [Fecha de la Entrevista]

Ubicación: [Ubicación del Entrevistado]

##### **Preguntas Generales**

¿Cuál es su experiencia en el campo de la gastronomía y la gestión de empresas gastronómicas?

##### **Objetivo 1: Explorar las principales fuentes de conflicto**

Desde su perspectiva, ¿cuáles son las fuentes más comunes de conflicto en las empresas gastronómicas?

- Conflictos de roles
- Diferencias generacionales
- Problemas de comunicación

¿Puede compartir algún ejemplo específico de un conflicto que haya surgido en su experiencia y cuáles fueron las causas identificadas?

### **Objetivo 2: Examinar las estrategias de resolución de conflictos**

¿Qué estrategias han implementado para resolver conflictos en su empresa?

- Mediación
- Comunicación efectiva
- Definición clara de roles

¿Puede describir un caso donde una estrategia específica fue efectiva? ¿Qué pasos se siguieron y cuáles fueron los resultados?

### **Objetivo 3: Investigar el papel de la planificación de la sucesión**

¿Cómo influye la planificación de la sucesión en su empresa respecto a la aparición y gestión de conflictos?

¿Ha elaborado o participado en un plan de sucesión? Si es así, ¿cómo ha impactado esto en la dinámica familiar y organizacional?

¿Qué rol juega la cultura organizacional en la gestión de conflictos? ¿Existen aspectos culturales específicos que deban ser considerados en la empresa gastronómica?

Desde su experiencia, ¿qué patrones ha observado en la resolución de conflictos en el sector gastronómico?

### **Reflexión Final**

¿Qué recomendaciones les daría a otros empresarios gastronómicos que enfrentan conflictos internos?

¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre la gestión de conflictos en el contexto de la gastronomía?

### **8.1.3. Cierre**

Agradecimiento:

Agradecemos profundamente su tiempo y conocimientos compartidos en esta entrevista, que sin duda enriquecerán nuestra comprensión de las dinámicas de conflicto en las empresas gastronómicas.

## **8.2. Entrevista para Empleados del Restaurante**

### **8.2.1. *Introducción:***

Agradecer al empleado por su tiempo.

Explicar brevemente el propósito de la entrevista.

### **8.2.2. *Preguntas De La Entrevista***

#### **Sección 1: Conflictos Internos**

¿Has enfrentado conflictos relacionados con roles y responsabilidades dentro del equipo?

Si es así, ¿puedes proporcionar un ejemplo?

¿De qué manera las diferencias generacionales (si aplica) han influido en la dinámica del equipo?

#### **Sección 2: Gestión y Resolución de Conflictos**

3. ¿Qué estrategias se han utilizado en el restaurante para resolver conflictos entre compañeros? ¿Han sido efectivas?

4. ¿Cómo se comunica la dirección del restaurante con respecto a la gestión de conflictos?

#### **Sección 3: Gobernanza y Toma de Decisiones**

5. ¿Sientes que hay claridad en la toma de decisiones en el restaurante? ¿Cómo afecta esto a tu trabajo diario?

6. ¿Cómo se involucran los empleados en el proceso de toma de decisiones, si es que lo hacen?

#### **Sección 4: Capital Social y Relaciones**

7. ¿Te sientes respaldado por tus compañeros y superiores cuando surgen problemas en el trabajo?

8. ¿Cómo crees que la confianza entre los miembros del equipo impacta en la gestión de conflictos?

### **Sección 5: Impacto Cultural y Contextual**

9. ¿Cuál es la cultura organizacional del restaurante y cómo influye en la manera en que se manejan los conflictos?

10. ¿Has notado algún cambio en la forma de abordar conflictos en el equipo debido a cambios en el entorno (por ejemplo, pandemias, cambios en la clientela)?

### **Sección 6: Desempeño y Sostenibilidad**

11. ¿Cómo crees que los conflictos han afectado el desempeño del restaurante, tanto a nivel financiero como operativo?

12. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la sostenibilidad del ambiente laboral y reducir los conflictos?

#### **8.2.3. Cierre:**

Agradecer nuevamente al empleado por su participación.

Explicar cómo se utilizarán sus respuestas para mejorar la gestión de conflictos en el restaurante.

### 8.3. Entrevista Al Gerente Del Restaurante

Nombre del Entrevistado: [Nombre del Gerente]

**Cargo:** Gerente General

**Restaurante:** [Nombre del Restaurante]

**Fecha:** [Fecha de la Entrevista]

**Ubicación:** [Ubicación del Restaurante]

#### 8.3.1. *Introducción*

Estimado/a [Nombre del Gerente],

Agradecemos la oportunidad de realizar esta entrevista. Dada su amplia experiencia de más de 20 años en la gestión de [Nombre del Restaurante], su perspectiva es invaluable para comprender las dinámicas y desafíos que enfrenta el sector gastronómico, especialmente en relación con los conflictos internos y las estrategias de resolución.

#### 8.3.2. *Entrevista*

##### **Preguntas Generales**

¿Podría compartir un resumen breve de su trayectoria en el ámbito de la gastronomía y cómo ha evolucionado el restaurante a lo largo de los años?

##### **Objetivo 1: Fuentes de Conflicto**

Con su experiencia, ¿cuáles considera que son las fuentes más recurrentes de conflicto en su restaurante?

- Conflictos de roles
- Diferencias generacionales
- Problemas de comunicación

¿Podría darnos un ejemplo específico de un conflicto significativo que haya enfrentado y cómo se manifestaron sus causas?

### **Objetivo 2: Estrategias de Resolución**

¿Qué estrategias ha implementado en el restaurante para manejar y resolver conflictos entre el personal?

- Mediación
- Comunicación efectiva
- Definición clara de roles

¿Puede describir un caso donde una de estas estrategias fue particularmente efectiva?  
¿Cuáles fueron los pasos que siguió y qué resultados se obtuvieron?

### **Objetivo 3: Planificación de la Sucesión**

En su experiencia, ¿cómo influye la planificación de la sucesión en la prevención y gestión de conflictos en el restaurante?

¿Ha desarrollado o participado en un plan de sucesión para el restaurante? Si es así, ¿qué impacto ha tenido en la dinámica del equipo?

### **Temas y Patrones**

Desde su perspectiva, ¿qué papel juega la cultura organizacional en la gestión de conflictos en su restaurante? ¿Hay normas culturales específicas que se sigan?

A lo largo de su carrera, ¿ha notado patrones específicos en la resolución de conflictos que considere relevantes para el sector gastronómico?

### **Reflexión Final**

¿Qué recomendaciones daría a otros gerentes de restaurantes que enfrentan conflictos internos?

¿Hay alguna otra reflexión o comentario que desee compartir sobre la gestión de conflictos en el contexto de su restaurante?

#### **8.3.3. Cierre**

Agradecimiento:

Agradecemos sinceramente su tiempo y la información valiosa que ha compartido en esta entrevista. Sus insights sobre la gestión de conflictos contribuyen significativamente a una mejor comprensión de las dinámicas en la industria de la gastronomía.



#### 8.4. Recursos: Humanos, Materiales Y Financieros

Tabla

4.

*Recursos humanos, materiales y financieros.*

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Observación</b>
<b>Humano</b>	1 investigador	Funciones: Redacción de texto, recopilación de datos, observación, análisis estadístico.
<b>Material (Estudios de mercado realizado en años anteriores , monografías, documentos y artículos de revista sobre el tema )</b>	Documentos digitales e impresos, datos obtenidos de internet, material relacionado con la investigación.	
<b>Financiero</b>	Fondos destinados para cubrir costos de transporte, impresiones, encuadernaciones y otros, por un monto de aproximadamente US\$200	

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Cronograma De Actividades O Diagrama De Gantt Año 2025

Figura 1.

Cronograma de actividades o Diagrama de Gantt.

Cronograma Protocolo de investigación 2025												
	Protocolo							Informe final				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Etapas												
Tema y portada												
Introducción												
Icapítulo:												
Planteamiento del problema												
II Capítulo perspectiva teórica												
III Cpítulo de Metodología												
IV Capítulo Aspectos administrativos												
Resultados												
Anexos												
Referencias												

Fuente: Elaboración propia