

## ESTABLECIMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y FACTORES INTERVINIENTES

*Establishment of corporate governance in family businesses and  
intervening factors*

Félix Ruffo Gómez Sánchez<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0009-0004-9096-4109>

Zulay Atagua-Díaz<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-9724-6856>

Recibido: 15/03/2024

Aceptado: 15/06/2024

Publicado: 30/06/2024

Cómo citar este artículo: Gómez Sánchez, F. R., Atagua-Díaz, Z. (2024). Establecimiento del gobierno corporativo en las empresas familiares y factores intervinientes. *Entrelíneas*, 3(1), 65-77. <https://doi.org/10.56368/Entrelíneas317>

### RESUMEN

Las empresas familiares que buscan su corporativización lo hacen para prevalecer en el mercado, debido a que expansión incluye una mayor demanda de productos y servicios, donde se deben tecnificar los procesos y las cadenas de producción. Sin embargo, para perdurar en el tiempo han de transformar ciertos paradigmas, pues la profesionalización del negocio es importante no solo para generar mayores utilidades, sino para implementar sistemas de control y seguimiento que permitan concebir una forma más transparente de administrar la empresa para poder tomar decisiones objetivas. Para explicar el proceso de establecimiento del gobierno corporativo en las empresas familiares y los factores intervinientes, el estudio se apoyó en una investigación cualitativa y se aplicó el método de la teoría fundamentada para alcanzar el principio de la saturación teórica en la investigación documental. Entre los resultados, se identificaron las variables que determinan cuándo deben encaminarse hacia la instauración de un gobierno corporativo. En este aspecto se desarrollaron los componentes que llevan al gobierno corporativo, y su viabilidad económica y de procesos, hasta poder alcanzar los factores intervinientes. Se concluye que la corporativización es apenas uno de los rasgos que pueden estudiarse para diagnosticar e

<sup>1</sup> Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. Doctor en Gerencia. [fgs281080@gmail.com](mailto:fgs281080@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Central de Venezuela. Doctora en Gestión de Investigación y Desarrollo. [ataguzulay@gmail.com](mailto:ataguzulay@gmail.com)

incluso pronosticar su comportamiento a futuro, para ejecutar planes y acciones conducentes a su desarrollo en cuanto a capacidades competitivas y perdurabilidad en el tiempo.

**Palabras clave:** gobierno corporativo, empresas familiares, gestión de empresas, estrategia empresarial, sistemas empresariales.

---

## ABSTRACT

Family businesses that seek corporatization do so to prevail in the market, because expansion includes a greater demand for products and services, where processes and production chains must be modernized. However, to last over time they must transform certain paradigms, since the professionalization of the business is important not only to generate greater profits, but to implement control and monitoring systems that allow us to conceive a more transparent way of managing the company to be able to take objective decisions. To explain the process of establishing corporate governance in family businesses and the intervening factors, the study was based on qualitative research and the grounded theory method was applied to achieve the principle of theoretical saturation in documentary research. Among the results, the variables that determine when they should move towards the establishment of corporate governance were identified. In this aspect, the components that lead to corporate governance were developed, and their viability from economic and process perspectives, until the intervening factors were achieved. It is concluded that corporatization is just one of the traits that can be studied to diagnose and even forecast its future behavior to execute plans and actions conducive to its development in terms of competitive capabilities and durability over time.

**Keywords:** corporate governance, family businesses, business management, business strategy, business systems.

## Introducción

El geólogo James Hutton fue el primero que trató sobre el concepto del metamorfismo en su libro *Theory of the Earth* (1795). En él concebía, como defensor del uniformismo, que la parte superficial de la tierra era como una gran máquina recicladora donde las rocas ni se creaban ni se destruían, sino que un tipo de roca se acababa transformando en otro, y así sucesivamente (Hutton, 1997 [1795]). Basándose en esta definición, se puede establecer una analogía para describir el proceso de transformación que sufre una empresa familiar al establecer un gobierno corporativo, ya que primero tiene que pasar por un tránsito homólogo a la diagénesis, que se define como el conjunto de procesos de formación de una roca sedimentaria a partir de la compactación, recristalización o cementación, para luego transformarse en una empresa con gobierno corporativo que se solidifica con la corporativización, pero manteniendo la propiedad familiar.

Aunque el crecimiento es rápido, en un momento de su vida tienen que enfrentar el proceso de corporativización para prevalecer en el mercado, porque la expansión incluye una mayor demanda de productos y servicios, donde se deben tecnificar los procesos y las cadenas de producción (Otero Flores & Taddei Bringas, 2018). Para perdurar en el tiempo han de transformar ciertos paradigmas, comenzando por designar los cargos basados en la meritocracia más que en los lazos familiares. Si las generaciones de relevo pretenden incursionar en el negocio familiar tienen que formarse para poder ocupar los cargos, pues la profesionalización del negocio es importante no solo para generar mayores utilidades, sino para implementar sistemas de control y seguimiento que permitan concebir una forma más transparente de administrar la empresa para tener la capacidad de tomar decisiones objetivas.

En Panamá se ha confirmado que, en la mayoría de los casos, el crecimiento de las empresas familiares conlleva a su venta (Moreno Gómez, 2015), en vez de analizar si es mejor corporativizarlas. Esto es preocupante, dado que

estudios de patrimonios familiares hechos a nivel mundial demuestran que la gran mayoría de las empresas familiares que venden sus patrimonios reparten la herencia entre sus miembros y que de cada diez herencias que se reparten, nueve desaparecen o disminuyen sustancialmente en un transcurso de apenas 25 años. (Palacios Ramsbott, 2013, párr. 5)

La mayoría de estas empresas son compradas por grupos corporativizados, lo que en un mundo globalizado es algo natural. El detalle es que la utilidad que puede generar la empresa familiar para un país sale de este como retorno de la inversión a la empresa extranjera, lo que a futuro genera una fuga de capitales. Además, la generación de conocimiento y tecnología se ven afectadas porque la innovación solo sería por transferencia tecnológica y no por desarrollo propio nacional (Lorenzo Gómez & Núñez-Cacho, 2012).

Tomando en cuenta la naturaleza de estas organizaciones y las consecuencias del metamorfismo gerencial que conlleva en cada etapa de su crecimiento, para acercarse a la diagénesis que permite realizar la transición de empresas familiares a corporaciones, surge como interrogante en la investigación el conocer si es necesario y viable que las empresas familiares se corporativicen sin perder por ello su condición identitaria.

Es importante saber en qué momento tienen que corporativizarse y cómo hacerlo para seguir adelante en el tiempo, ya que esto definirá si se volverán presas o cazadoras. Como sistema complejo, el contexto filosófico de la investigación recae en la teoría de los sistemas complejos, sin dejar de lado la visión positivista “como modo organizado, capaz de combinar la lógica deductiva desde observaciones empíricas concretas” (Rodríguez Zapatero *et al.*, 2010, p. 18).

En la estrategia para determinar esto, las empresas familiares podrían realizar análisis FODA, PEST y PESTLE además de verificar el *Balanced Scorecard* e interpretar los resultados para establecer su ventaja competitiva en el mercado. Para explicar el proceso de establecimiento del gobierno corporativo en las empresas familiares y los factores intervinientes, se ha utilizado esta metáfora que utiliza términos geológicos para idealizar la fortaleza que adquieren con los cambios significativos en la gestión de la empresa luego de su formación, hacia una transformación de su estructura y tamaño -lo cual implica también el aumento en la complejidad del manejo, de los procesos y una mayor profesionalización de la gestión-, evolucionando a la corporativización.

## Revisión de la literatura

La interacción que se da entre las características de la familia y la empresa en el entorno organizacional tiene que ver, por un lado, con las familias implicadas, la generación en la que se asienta, el tamaño, los intereses individuales y la distribución de capital, mientras que por el otro, el tamaño y la edad de la empresa, el sector de la actividad donde se encuentra, su desarrollo estratégico y la composición de capital son las que permiten esa organización del gobierno de la empresa familiar bajo la tríada propiedad-familia-dirección. De allí surge el Consejo de familia, la Junta de accionistas, el Consejo de administración y el Comité de dirección, que terminan asentando la estructura, composición y funciones (Pérez Rodríguez, 2007).

Basado en lo anteriormente expuesto, se han realizado numerosos estudios con diferentes propuestas. Una de las más consistentes ha sido la implantación de gobiernos corporativos en las empresas familiares, aunque estos todavía están en desarrollo pues no ofrecen resultados concluyentes sobre la mejora o deterioro del desempeño financiero. Chile ha sido uno de los tantos países latinoamericanos que ha estudiado el tema, pero abordándolo de una forma empírica. Estudios sugieren que las empresas familiares muestran un mejor desempeño frente a empresas no familiares, si se va analizando la presencia de inversionistas institucionales.

La investigación en esta materia es muy amplia y conlleva a una de las medidas que puede tomar una empresa familiar para poder persistir en el tiempo, que es instalar un gobierno corporativo

porque con ello se puede mitigar el efecto que se puede dar al momento de la toma de decisiones por el problema de conflicto de intereses. Más allá de las diversas características que le son propias, el estudio se enfocará en intentar determinar cuándo se debe instalar el gobierno corporativo en una empresa familiar, analizándolo desde el punto de vista de una organización compleja.

De allí que se toman autores como Pérez Rodríguez (2007), quien contribuye ejemplificando la dinámica de la interacción familia-empresa para mostrar la organización del gobierno corporativo, lo que implica la capacidad de autoorganizarse como cualquier sistema dinámico abierto “para modificar sus propias estructuras organizacionales, ya sea a través de un aumento de la interacción entre sus partes o de un incremento de sus partes a través de su creciente diferenciación” (Bertoglio, 2004, p. 82).

También se puede atender a definiciones donde existe un punto en común que es la vinculación de la familia con la unidad productiva, aunque esas vinculaciones sean expuestas de diferentes formas, utilizando como variables el direccionamiento, la influencia o el control total, como lo presentan Gallo & García Pont (1989), Lank & Neubauer (1999, una década después) y Leach (2002). Así mismo, esto se identifica con los dos criterios más utilizados tradicionalmente en la investigación, que son la propiedad y la gestión.

Molina Parra *et al.* (2016) son otros autores que se incluyen en esta revisión de la literatura, porque argumentan la falta de unificación en la definición del objeto de estudio, tan necesaria en la investigación científica, debido a que un concepto y una definición son elementos que “no incluye[n] todos los caracteres del objeto, sino únicamente los esenciales. Son esenciales aquellos caracteres que pertenecen necesariamente a los objetos de un género determinado y los distinguen de los objetos de otros géneros” (Ganelin, 1978, p. 11), donde criterialmente la definición permite realizar una clasificación de acuerdo con las características comunes que le son otorgadas, expresando de esta manera su particularidad con respecto a otros objetos.

Algunas de estas definiciones compiladas por Molina Parra *et al.*, delimitan aún más la singularidad de las empresas familiares, coincidiendo con Barrios Fernández & de la Cruz Capote (2006) cuando señalan que “al definir los conceptos se tiende casi siempre a la concisión y la exactitud, pero lo fundamental es la amplitud y profundidad que abarca el objeto o fenómeno en cuestión” (p. 31). Donnelley (1967), Daily & Dollinger (1993), Gallo (1989), Leach (2002), Gallo & Amat (2003), Ayala Calvo & Navarrete Martínez (2004), Poza (2005), Cole & Johnson (2007), Kellermans *et al.* (2008), Claver *et al.* (2008), y Sharma & Nordqvist (2008), son algunos de los autores que contribuyen a la comprensión del tema, porque describen el entorno de las empresas familiares de forma tal que facilitan una aproximación al objeto de estudio para alcanzar el objetivo de la investigación.

## Metodología

Aun cuando el quehacer científico social se apoya en la consideración teórica de su objeto de estudio, al estar comprometidas con el análisis sistemático de los fenómenos de la realidad social, las ciencias sociales proveen desde su nacimiento (siglo XVIII) un proceso metódico de reflexión que explora cada área desde la multicausalidad para aproximarse a las manifestaciones simbólicas y materiales que representa.

En esta realidad se inserta el paradigma cualitativo, que se basa en la interpretación “en oposición a los que buscan la explicación” (Della Porta & Keating, 2013, p. 384) y donde el individuo es el objeto de estudio predominante. Lo explican desde el individualismo metodológico, bajo el “supuesto de que los individuos se mueven por la valoración racional de sus propios intereses; [y donde] los procesos sociales más amplios son meras sumas de acciones individuales” (p. 177).

Si se pretende analizar el proceso de metamorfismo por el cual pasan las empresas familiares en el establecimiento de gobiernos corporativos que conduzcan a su corporativización, se debe abordar desde la investigación cualitativa el método de la teoría fundamentada para alcanzar el principio de la saturación teórica en la investigación documental. Para despejar las interrogantes surgidas, la investigación se enfocó en estudiar, analizar y verificar la bibliografía contenida en los

diferentes repositorios documentales entre los años 2000 al 2020, ya que en este período se observaron avances tecnológicos que han generado impacto en la sociedad y que permean directamente a estas organizaciones, sin dejar de lado la información considerada en el rango de los clásicos que por su contenido no pierde vigencia y provee las bases para argumentos posteriores.

La documentación recolectada permitió la revisión de una ingente cantidad de datos para abordar el tema, considerándose suficiente para alcanzar la comprensión de los elementos que integraron el constructo. En la medida en que se recopilaron los datos, se procedió a un análisis de manera casi simultánea para buscar y encontrar los patrones, las categorías y las conexiones emergentes, hasta comprobar que no existían aportes significativos dentro de la delimitación que se había establecido para el estudio.

## **Resultados**

La trascendencia de formalizar la estructura del gobierno corporativo se afronta como una necesidad de garantizar los procesos de transparencia al direccionar y controlar su comportamiento, lo que hace imperante la identificación de las variables que determinan cuándo deben encaminarse hacia la instauración de un gobierno corporativo.

### **Factores que llevan al gobierno corporativo**

De acuerdo con las estadísticas encontradas en la literatura, el 30% de las empresas familiares supera la etapa de sucesión de la primera a la segunda generación, siendo normal que se corporativicen para asegurar la gestión. En la actividad empresarial se puede denotar “la aparición y desarrollo de organizaciones empresariales que definen la estructura de la sociedad en mucha mayor medida que otras formas sociales” (De Garay, 2008, p. 231), por lo que el gobierno corporativo previene y actúa en los conflictos relacionados con los roles de la familia en la empresa. Es el medio entre emisores y receptores de la comunicación en y con el sistema, simplificando estos vínculos entre los familiares y los *stakeholders*.

Se debe neutralizar el proceso entrópico que puede destruir el sistema Empresa Familiar, lo que es posible en los sistemas dinámicos abiertos de tipo social, porque utilizan la energía para alcanzar la neguentropía. Bertoglio (2004) señala que “la característica que les permite a los sistemas sociales combatir la entropía es que ellos son capaces de importar más energía del medio que aquella estrictamente necesaria para llevar a cabo el proceso de transformación” (p. 42).

**Corporativización.** De acuerdo con la literatura explorada hasta el momento, la diagénesis de las empresas familiares a corporaciones precisamente se puede observar cuando inicia su período de estabilización con la introducción de procesos que empiezan a separarlas de sus rasgos de emprendimiento familiar en la primera generación para convertirlas en un negocio rentable que puedan heredar los descendientes y que logren producir ingresos durante varias generaciones. Con esta visión se van solidificando en la medida en que avanzan a la segunda generación y requieren expandir sus acciones del gobierno familiar al gobierno empresario, buscando nuevas alianzas e incentivando su corporativización.

El principal reto sobre el que han girado estas empresas en los últimos años ha sido la gran transformación que supone su corporatización, esto es, dar el lugar que corresponde a cada uno y conciliar las complejas dinámicas que se producen en la triple condición de familia, accionistas y trabajadores. (Llorente & Cuenca, 2018, p. 3)

La corporación, en su generalidad, es definida como una macroorganización que agrupa a varias organizaciones individuales y aunque el concepto se aplica a la concentración de empresas, también “consiste en una agrupación de empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de decisión común” (Francés, 2006, p. 29), mientras que las empresas productivas individuales son unidades estratégicas de negocios.

Bajo esta perspectiva, el autor comenta que una empresa individual que contenga una sola unidad estratégica es una corporación potencialmente hablando, “puesto que sus dueños pueden establecer otros negocios cuando así lo decidan” (Francés, 2006, p. 30), debido a que es un sistema dinámico abierto cuyo principal objetivo es la subsistencia –lo que explica que el cambio de misión y visión no permanezcan inalterables en el tiempo–. Y una de las decisiones que adopta para controlar la complejidad organizacional en la que se encuentra o se encontrará a corto plazo es la de estructurar un gobierno corporativo que los oriente en la dirección correcta.

“Un gobierno corporativo eficaz requiere un marco legislativo, reglamentario e institucional sólido en el que los agentes del mercado puedan confiar cuando entablan relaciones contractuales privadas” (OCDE, 2016, p. 13). Confiando en ello, se entiende que existen múltiples factores que permiten establecer un gobierno corporativo en una empresa familiar, entre los que se encuentran la viabilidad económica y la de procesos, dos de las que mayor impacto causan en la estructura del sistema.

A continuación, se explica brevemente por qué es viable desde la perspectiva económica que las empresas que pertenezcan a esta categoría asuman un gobierno corporativo, y posteriormente cómo la sucesión provee la cantidad de argumentos relacionados con la viabilidad de procesos, ya que para ello se debe formalizar toda la estructura en la transición de empresa familiar a familia empresaria.

### **Viabilidad económica**

Se dice que el criterio patrimonial, donde impera el control familiar en la toma de decisiones, es el que determina si la empresa puede ser considerada como familiar (Goyzueña Rivera, 2013), mientras que “los niveles de organización de las empresas familiares, están vinculadas con elementos no solo de carácter jurídico, corporativo u organizacional, sino también con los ámbitos económicos” (Ramírez Elizondo, 2015, p. 554).

Este autor expone una de las clasificaciones que giran en torno a su nivel socioeconómico y las razones principales por las que el dueño fundador incorpora todos sus esfuerzos, ya que se trata del patrimonio económico que debe asegurar a sus descendientes, lo que determina los objetivos característicos de la realidad en cada una, según su nivel socioeconómico. Según su teoría, si el nivel socioeconómico es bajo-difícil, el objetivo de la empresa familiar busca la sobrevivencia de la familia nuclear; si es medio-bajo, se busca la sobrevivencia de la familia nuclear y extendida, incluidos algunos que no son miembros de la familia.

En la categoría media-alta se vuelve generadora de fuentes de trabajo y apunta a la búsqueda de utilidades, e incorpora a otros miembros de la familia con un mayor nivel de preparación formal; cuando están en la alta-baja, el objetivo es el mantenimiento e incremento de capital, la realización de inversiones, y la obtención y reinversión de las utilidades. Finalmente, si pertenecen al último nivel, el alto-alto, su claro objetivo es el de la expansión, las fusiones y la búsqueda de mercados externos, volviéndose grandes consorcios que realizan alianzas con empresas internacionales.

Se puede interpretar en el nivel alto-bajo y en el alto-alto la intervención de las relaciones que pasan a ser explicadas a través de la Teoría de la Agencia para que la empresa familiar -como ente principal- contrate al agente (gobierno corporativo) y le delegue aquellas funciones que pueden ser ejecutadas de manera más racional por estos últimos, entre cuyas decisiones no media el componente emocional y se van ejecutando las acciones necesarias para mantener el crecimiento patrimonial, las alianzas, fusiones y respuestas a los grupos de interés.

A esa ejecución de actividades se debe sumar que el agente deba contar con la información necesaria, disminuyendo la asimetría en este campo, para acrecentar la eficiencia y rentabilidad, regulando las decisiones sobre los costes del control productivo en los que puede incurrir la empresa, siempre buscando el óptimo de Pareto y mejorando los costes de transacción. Negreira del Río *et al.* (2013) especifican cómo las relaciones de agencia son las que manifiestan con mayor claridad el desarrollo del gobierno corporativo.

Esta teoría resulta útil para estudiar el factor de gobierno de las empresas, donde el principal debe confiar su gobierno institucional a un agente para que este disponga de mecanismos alineadores “que permitan asegurar un comportamiento coherente y convergente de los agentes, con las expectativas o intereses que tiene el principal, por medio de un reparto óptimo de los riesgos, bajo condiciones o entornos de incertidumbre” (Ganga Contreras *et al.*, 2015, pp. 689-690).

De Ramírez Elizondo (2015) se toma el perfil sobre la viabilidad económica para que las empresas familiares establezcan un gobierno corporativo. Esto va a depender del tipo de financiamiento que se resume en financiamiento bancario, por medio del mercado de capitales, u otros menos tradicionales entre los que se encuentran la inversión o alianza estratégica “en la que el inversionista generalmente está interesado en obtener control sobre las decisiones y rumbo de la organización y no espera desinvertir en el corto o mediano plazo” (p. 550). Por otro lado, la inversión financiera de fondos privados está caracterizada por “tratar de institucionalizar la empresa e incrementar su valor en el corto y mediano plazo a través del crecimiento” (p. 550), pero es muy común que en las dos primeras generaciones se quiera mantener la propiedad en el entorno familiar y no se acuda a entes externos, a menos que se cumplan las condiciones del nivel socioeconómico.

Otro ejemplo de la viabilidad económica lo provee la *10th Global Family Business Survey* realizada en los Estados Unidos este 2021 por *PriceWaterhouseCooper* (PwC, 2021) a empresas familiares, quien reportó que la diversificación era uno de los elementos que consideraban esencial para avanzar, porque ayuda a las empresas familiares en la gestión del riesgo al evitar tener todos sus activos en un solo negocio. El 27% de las empresas familiares encuestadas tienen empresas diversificadas y el 5% oficinas de inversión familiar, pero los encuestados señalaron que en cinco años esperaban ver participaciones más diversificadas tanto en su negocio (36%) como en las participaciones de inversión familiar (14%), otra evidencia de que las situaciones de crisis (como la pandemia de 2020 o la burbuja inmobiliaria de 2008) impulsan a las familias hacia la diversificación de su cartera de inversiones, vistas como clave para proteger su legado (PwC, 2021).

Cuando se tiene mayor posibilidad de acceder a financiamiento externo, el gobierno corporativo se convierte en “una dimensión de la regulación (y/o autorregulación) que tiene un efecto sobre el acceso a capital y a financiamiento, pero también afecta la relaciones con todos los stakeholders” (Penfold, 2009, p. 11), ya que sus acciones adquieren el carácter moderador que equilibra el riesgo de las inversiones realizadas o por realizarse. Si acrecienta el patrimonio y lo mantiene, el gobierno corporativo está contribuyendo al desempeño de la empresa familiar. Aunque se pueda mantener como una unidad estratégica de negocios es viable económicamente que en su configuración se establezca un gobierno corporativo.

Esta viabilidad económica resulta en una transición de ‘empresa familiar’ a ‘empresa de capital familiar’ influenciada por el atractivo de la industria y la fortaleza del negocio. En el atractivo de la industria se encuentran: a) tamaño del mercado, b) tasa de crecimiento, c) comportamiento cíclico, d) estructura competitiva, e) barreras a la entrada, f) tasas de beneficio, g) regulaciones gubernamentales, h) problemas ambientales, i) problemas legales. En la fortaleza del negocio se enlistan: 1) participación del mercado, 2) marketing, 3) fuerza de ventas, 4) servicio al cliente, 5) distribución, 6) recursos financieros, 7) imagen, 8) amplitud de la línea de productos/servicios, y 9) calidad (Francés, 2006).

### **Viabilidad de procesos**

“El ciclo de vida de la empresa familiar es una referencia marco en el análisis de su problemática” (Nogales Lozano, 2007, p. 266). ¿Cuáles son los procesos que permiten establecer un gobierno corporativo en una empresa familiar? El que se convierte en decisivo es indudablemente el de la sucesión (Santandreu, 2005; Ginebra, 2005). Esta es una consecuencia del crecimiento y madurez de la empresa, así como una herramienta que contribuye a la preservación del patrimonio y donde se observa el primer hecho dual entre los accionistas y los gestores; además, se debe pasar de un administrador único que no puede centrarse en todos los aspectos, a un consejo de

administración que garantice la gestión del gobierno corporativo y asuma de manera coordinada el crecimiento de la empresa, la sucesión y las respuestas a los *stakeholders*.

Para garantizar una sucesión equitativa hace falta que se encuentren estructurados y activos los órganos de gobierno (Carlock & Ward, 2001). Otros estudios indican que la sucesión debe planificarse con al menos 15 años de anticipación para que todo el entorno pueda adaptarse a los roles que asumirán junto a una política retributiva acorde con la política salarial que ya se maneje (Santandreu, 2005). Para hacer la sucesión eficaz y eficiente se debe disponer de los órganos de gobierno; el primer paso es definir los roles y saber distinguir que no se trata de 'dirección' sino "de un proceso formalizado de elección estratégica" (Ginebra, 2005, p. 66) ya que el Consejo de Familia está para informar, el de Administración para decidir y la Dirección para ejecutar (Tarragona Coromina, 2019). A nivel empresarial el gobierno corporativo se encarga del "consejo de administración, y el órgano de la propiedad: junta de accionistas. [...] [familiarmente] deben organizarse y ponerse en buen funcionamiento los órganos de gobierno familiar: el consejo de familia y la asamblea familiar" (Chiner, 2011, p. 105).

Los órganos de gobierno (Consejo de Administración, Consejo de Familia, Junta General de Accionistas) están para cumplir con la normativa jurídica, regular las relaciones familiares y normalizar el proceso accionario (Vivas Moreno, 2006), siendo el primero de ellos el que permea el camino al gobierno corporativo. Esta estructura gestiona los intereses de los subsistemas empresa-familia-trabajador y *stakeholders* del entorno pero para ello necesita ser bien planificada, sencilla y poco burocrática para ser eficaz; se basa en la confianza y promueve la comunicación, más requiere delimitar su accionar para no convertirse en un instrumento de vigilancia del Consejo de Administración y eso se logra si se desconcentra la integración para que no coincidan en ambos grupos los mismos miembros (Tarragona Coromina, 2019).

El protocolo contribuye a separar aspectos familia-empresa y en la medida en que se desarrolla, cada órgano de gobierno va definiendo mejor los roles y adquiere autonomía y voz propia en el sistema (Traverso & Caputo, 2020). Con la puesta en marcha del gobierno corporativo, un plan de sucesión y un protocolo de familia son los dos mecanismos básicos que se requieren para que haya un proceso de sucesión exitosa, cualidad de los sistemas complejos que se caracterizan por la autoorganización.

La diferencia se centra en que el gobierno corporativo (siempre citando la teoría de los sistemas y sus procesos) está para tener la capacidad, como sistema, de regular en su *intorno* "los mecanismos generales de dirección, de acuerdo con la conducta desarrollada" (Bertoglio, 2004, p. 77) y no solo se encarga de los planes de sucesión, sino también de los de contingencia para prevenir ciertos escenarios a través del consejo de administración y la junta de accionistas, mientras que el gobierno familiar se identifica mediante el consejo de familia y la asamblea familiar.

La Cámara de Comercio de Bogotá (2016) sugiere diseñar planes estratégicos para aumentar el índice de logros porque en ellos se incluyen las metas a corto, mediano y largo plazo, se pacta el compromiso del círculo familiar con la empresa, se preparan los planes de sucesión gerencial, se conforman las juntas, los sistemas de votación, el manejo de dividendos y la disposición de planes de carrera para empleados no familiares.

Distinguido por estar centrado en la definición de la identidad para el desarrollo económico y la proyección en el tiempo, el diseño de los órganos de gobierno no es único, responde a la necesidad de cada empresa familiar desarrollando mecanismos de previsión y defensa (Pérez Rodríguez, 2007). En teoría, el Consejo de Administración incide en la etapa de transición generacional y asuntos relacionados, pero en la práctica, Ripoll (2019) opina que muy pocas empresas familiares optan por esta figura y donde existen no se asume el rol adecuado, destacando la ausencia o empleo deficiente de órganos de gobierno como un riesgo para la gestión que aporta complementariedad y buenas prácticas.

Para efectos de transparencia, cada empresa debería presentar una memoria anual de gobierno corporativo debidamente auditado para informar sobre: la estructura de la propiedad, del control de sociedades capitalistas, de propiedades de filiales y de administración de empresa; normativa de



junta de accionistas y operaciones vinculadas y; sistema de control de riesgo (Nogales Lozano, 2007; Negreira del Río *et al.*, 2013; Casillas *et al.*, 2014; Tarragona Coromina, 2019; Paladino *et al.*, 2020) como un mecanismo de autorregulación.

### Factores que intervienen

Si se toma como criterio la propiedad como elemento diferenciador, existe cierto consenso a la hora de considerar necesaria la posesión mayoritaria del capital, es decir, más del 50% del mismo, si bien hay otros que establecen unos límites más restrictivos. En el caso de la gestión, el debate es aún más intenso. Daily & Dollinger (1993), por ejemplo, creen que para definir una empresa como familiar sería imprescindible que dicha organización estuviese gestionada por la familia (no incluyéndose por tanto en esta definición a las empresas de propiedad familiar gestionadas profesionalmente por miembros externos a la unidad familiar), mientras que para otros investigadores es suficiente con que uno de los miembros de la familia forme parte del equipo de gestión. De lo anteriormente expuesto, se puede establecer que la empresa y la familia son dos instituciones sociales distintas con objetivos propios, de cuya confluencia emerge un nuevo sistema: la empresa familiar (Ayala Calvo & Navarrete Martínez, 2004).

Como toda organización, una empresa familiar tiene sus fortalezas y debilidades. Entre las fortalezas se pueden establecer las siguientes particularidades:

- **El compromiso:** sus integrantes están comprometidos para lograr los objetivos y metas de la empresa (sentidos de pertinencia y pertenencia), porque los individuos que construyen una empresa familiar tienen mayores niveles de compromiso que los individuos de las empresas no familiares, e incluso pueden llegar a sentir pasión por la misma (Cole & Johnson, 2007).

- **Flexibilidad en el trabajo:** como la empresa está conformada por miembros de la familia, si el trabajo lo requiere, la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, sin percibir a cambio bonificaciones ni horas extras. Esta flexibilidad también se aplica al dinero, ya que para las familias empresarias el salario no es un ingreso fijo, puesto que estos deciden cuánto percibir para cubrir sus necesidades sin perjudicar a la empresa (Leach, 2002).

- **Visión a largo plazo:** el bienestar de la familia va ligado al futuro de la empresa; la supervivencia de la empresa es un asunto importante para las familias, ya que su principal objetivo es construir un legado duradero para sus descendientes, y que la empresa continúe activa a través de las generaciones, lo cual sugiere que están potencialmente abocadas a la maximización del valor a largo plazo (Kellermans *et al.*, 2008).

- **Una cultura estable:** las empresas familiares están conformadas por miembros de la misma familia, sabiendo cuáles son sus funciones dentro de la empresa, ya sean designadas por el miembro fundador o por naturaleza de la necesidad, por lo cual se entiende que estas empresas se caracterizan por la estabilidad en diferentes áreas (la estructura organizativa, el rendimiento y la cultura), en las que por lo general todos saben cómo se deben hacer las cosas (Hall & Nordqvist, 2008).

- **Rapidez en la toma de decisiones:** en las empresas familiares la toma de decisiones normalmente está centralizada y limitada a un familiar o a un grupo muy reducido de miembros de la familia. Habitualmente, si una persona desea algo de la empresa, debe ir y preguntárselo al dueño directamente. Sin embargo, en las empresas no familiares, cuando las decisiones son importantes tienen que pasar por varios niveles jerárquicos que inciden en la toma de decisiones, por ejemplo, se empieza con una resolución inicial en la junta directiva que después analizan las comisiones ejecutivas. En ello también están implicados los asesores financieros (legales y contables) y la junta directiva es la que toma la decisión final; en algunas ocasiones también se necesita de la aprobación de los accionistas.

- **Solapamiento entre propietario y gerente:** según los estudios sobre costes de agencia, la coincidencia y sinergia entre las responsabilidades de propietario y gerente permite que los negocios de propiedad familiar posean costes administrativos más bajos o nulos, debido a la menor

compensación que recibe el director general, los reducidos niveles de supervisión y la reducida inversión en sistemas y controles financieros (Poza, 2005).

- **Confiabilidad y orgullo:** gracias al compromiso y a la cultura estable de las empresas familiares, sus estructuras suelen ser sólidas y confiables; esto es percibido por el mercado, haciendo que sean preferidas por los *stakeholders*. Además, este compromiso que surge se suele transmitir en forma permanente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial, esmerada y un mejor servicio. En las empresas familiares aparece el concepto de orgullo, que se vincula con la confiabilidad y surge porque las personas que las manejan se sienten orgullosas de sus empresas por haberlas establecido y construido; el resto del personal también suele mostrar cierto grado de orgullo y está comprometido con la familia. Este orgullo también se traduce en un poderoso instrumento para el marketing (Leach, 2002).

Como se ha mencionado anteriormente, las empresas familiares también tienen debilidades que pueden comprometer su estabilidad y perdurabilidad en el tiempo.

- **Rigidez:** por su naturaleza, son resistentes al cambio, por lo que presentan una forma rígida para abordar los permanentes cambios que se vienen dando en el mundo. En este tipo de empresas normalmente se hacen las mismas cosas de la misma manera y durante mucho tiempo, siendo resistentes al cambio pues siempre les ha ido bien tal y como lo hacen (concepción estática). Los patrones de conducta son arraigados a la familia, están limitados por la tradición y se encuentran menos dispuestos a afrontar el cambio (Claver et al., 2008).

- **Sucesión:** este sería el talón de Aquiles de las empresas familiares, debido a que sus fortalezas son a la vez las bases de sus debilidades, al momento de realizar el relevo generacional como lo han demostrado muchos estudios. Si no se ha preparado a la empresa para esto, incluso puede dejar de existir. Por ello, una de las principales causas de la muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, puesto que se estima que solo el 30% sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación, y de estas, únicamente el 15% continuaban activas en la tercera generación (Gallo, 1998) al cierre del siglo XX, mientras que para el 2019 esa tercera generación aumentó a un 30%.

Para Gallo & Amat (2003) la solución a este inconveniente tiene que basarse en una adecuada estructuración, analizando las diversas partes que la componen, las relaciones entre ellas, los principales problemas que se presentan y los períodos de tiempo más adecuados para acometerlos e intentar su solución. De ahí que sea fundamental la elaboración de un protocolo familiar que contemple cualquier situación de cambio de poder y de liderazgo y cualquier contingencia familiar que pudiera afectar a la empresa, para evitar problemas a medio y largo plazo en un proceso de cambio. La firma de un protocolo permitiría, por tanto, fortalecer y desarrollar a la empresa en la próxima generación.

- **Conflictos emocionales:** estos conflictos son más comunes en las empresas familiares que en su contraparte, y esto se debe a su misma naturaleza, por el solapamiento entre familia, dirección y propiedad. Los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, ya que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad. En el ámbito familiar prevalecen la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial rigen el rendimiento y los resultados.

- **Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia:** a pesar de que esta es una ventaja, la prioridad al bienestar de la familia sobre el interés de la empresa sería una gran desventaja, por lo que uno de los grandes retos a los que se enfrenta este tipo de empresas es determinar la relación entre ambos subsistemas, debiendo establecerse claramente los límites entre la empresa y la familia. De esta manera, la confluencia de los tres subsistemas conduce a uno de los principales problemas que se asocia a estos casos, que es la confusión del patrimonio.

La consideración de la empresa como la caja de efectivo de la familia es un error en el que todavía incurren muchas empresas familiares, y conlleva a enturbiar y solapar el estado de las cuentas de la empresa con las de la familia. Como consecuencia, en estas situaciones suele existir un excesivo

secretismo sobre los problemas financieros que puedan surgir, afectando el normal desarrollo de la organización para no descubrir los resultados (Donnelley, 1967).

### Conclusiones

En el estudio del proceso de metamorfismo de las empresas familiares que han establecido gobiernos corporativos, se mostraron las particularidades que se establecen en el entorno de un sistema tan exclusivo como el que se encuentra representado en la empresa familiar. Se muestra cómo se incorpora en la identificación de los diversos elementos que conforman su estructura, mientras transitan hacia la corporativización, que es apenas uno de los rasgos que pueden estudiarse para diagnosticar e incluso pronosticar su comportamiento a futuro para ejecutar planes y acciones conducentes a su desarrollo en cuanto a capacidades competitivas y perdurabilidad en el tiempo. Además, hay que tomar en cuenta que:

- El gobierno corporativo previene y actúa en los conflictos relacionados con los roles de la familia en la empresa, siendo el medio entre emisores y receptores de la comunicación simplificando los vínculos entre los familiares y los stakeholders, porque se debe neutralizar el proceso entrópico que puede destruir el sistema Empresa Familiar, lo que es posible en los sistemas dinámicos abiertos de tipo social que utilizan la energía para alcanzar la neguentropía.

- La diagénesis de las empresas familiares a corporaciones se puede observar cuando inician su período de estabilización con la introducción de procesos que empiezan a separarlas de sus rasgos de emprendimiento familiar en la primera generación para convertirlas en un negocio rentable que puedan heredar los descendientes y produzca ingresos durante varias generaciones.

- Existen múltiples factores que permiten establecer un gobierno corporativo en una empresa familiar, entre los que se encuentran la viabilidad económica y la de procesos, que son dos de las que mayor impacto causan en la estructura del sistema.

- La Teoría de la Agencia también sirve para explicar el proceso donde la empresa familiar, como ente principal, contrata al agente representado en este caso por el gobierno corporativo, y le delega aquellas funciones que pueden ser ejecutadas de manera más racional por estos últimos entre cuyas decisiones no media el componente emocional, ejecutando las acciones necesarias para mantener el crecimiento patrimonial, las alianzas, fusiones y respuestas a los grupos de interés. Esta teoría resulta útil para estudiar el factor de gobierno de las empresas, donde el principal debe confiar su gobierno institucional a un agente para que este disponga de mecanismos alineadores que le permitan sostenerse en el tiempo.

Es decir, para acercarse a la diagénesis que permite realizar la transición de empresas familiares a corporaciones, es necesario que se corporativicen, un proceso que también es viable y donde los beneficios son tangibles, sin que por ello tiendan a perder su condición identitaria, porque se transforman en una empresa con gobierno corporativo que se solidifica con la corporativización, pero mantienen la propiedad familiar.

### Referencias

- Ayala Calvo, J. C., & Navarrete Martínez, E. (2004). Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas. *Cuadernos de Gestión*, 4(1), 35-53. <https://n9.cl/pc87k1>
- Barrios Fernández, L.A. & de la Cruz Capote, B.M. (2006). Reflexiones sobre la formación de conceptos. *VARONA*, (43), 30-33. <https://n9.cl/u864p>
- Bertoglio, O.J. (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. Limusa.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). El gobierno corporativo en las empresas familiares. <https://n9.cl/qmrd6>
- Carlock, R.S. & Ward, J.L. (2001). *Strategic Planning for the family business: parallel planning to unify the family and business*. Palgrave Edit.

- Casillas, J.C., Díaz, C., Rus, S. & Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Paraninfo.
- Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, 32, 102-110. <https://n9.cl/9niy4>
- Claver, E., Rienda, L. & Quer, D. (2008). Factores familiares y compromiso internacional: evidencia empírica en las empresas españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, 7-26. <https://n9.cl/xtjmgw>
- Cole, P. M. & Johnson, K. (2007). An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. *Family Business Review*, 20(3), 185-198. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00093.x>
- Daily, C.M. & Dollinger, M.J. (1993). Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily-managed business. *Journal of Small Business Management*, 31 (2), 79-90. <https://n9.cl/4brjw>
- De Garay, J. (2008). *Filosofía del mercado: el mercado como forma de comunicación*. Plaza y Valdés.
- Della Porta, D. & Keating, M. (Eds.) (2013). *Enfoques y metodologías en las ciencias sociales: una perspectiva pluralista*. Ediciones Akal, S.A.
- Donnelley, R.G. (1967). A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 7, 161-198. <https://n9.cl/ez1j2>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Gallo, M.A. & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Deusto.
- Gallo, M.A. & García Pont, C. (1989). La empresa familiar en la economía española. *Papeles de Economía Española*, (39), 67-85. <https://n9.cl/ib85v>
- Gallo, M.A. (1989). *Las empresas familiares*. IESE.
- Ganelin, S.I. (1978). *La asimilación consciente en la escuela*. Editorial Pueblo y Educación.
- Ganga Contreras, F., Quiroz Castillo, J. & Maluk Uriguen, S.A. (2015) ¿Qué hay de nuevo en la teoría de agencia (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. *Prisma Social*, 15, 685-707. <https://n9.cl/9ypg7>
- Ginebra, J. (2005). Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. Panorama Editorial, SA de CV.
- Goyzuéa Rivera, S.I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 31, 87-132. <https://n9.cl/payzw>
- Hall, A. & Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, XXI (1), 52-69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Hutton, J. (1997) [1795]. *Theory of the Earth*. Lonon: The Geological Society.
- Kellermans, F., Eddleston, K., Barnett, T. & Pearson, A. (2008). An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21, 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
- Lank, A.G., & Neubauer, F. (1999). El gobierno empresarial en una empresa familiar. *Harvard Deusto Business Review*, (89), 78-83. <https://n9.cl/jg8xg>
- Leach, P. (2002). *La empresa familiar*. Ediciones Granica, S.A.
- Llorente & Cuenca. (2018). *La reputación de la empresa familiar frente a la transformación digital*. D+I Llorente & Cuenca.
- Lorenzo, J.D. & Núñez-Cacho, P. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: una primera aproximación. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 23-40. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v2i2.4027>
- Molina Parra, P.A., Botero Botero, S. & Montoya Monsalve, J.N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704>

- Moreno Gómez, J.I. (2015). *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Negreira del Río, F., Negreira del Río, J. & Nogueira da Costa, A. (2013). *50 Preguntas Importantes sobre la empresa familiar*. Vida Económica, Editorial, S.A.
- Nogales Lozano, F. (Coord.). (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Fundación EOI.
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- Otero Flores, S. & Taddei Bringas, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Interciencia*, 43 (4), 236-241. <https://n9.cl/br6z7>
- Palacios Ramsbott, M. (2013). Empresas familiares panameñas, ¿presas o cazadoras? en *Diario El Capital Financiero*. <https://elcapitalfinanciero.com/empresas-familiares-panamenas-presas-o-cazadoras/>
- Paladino, M., Traverso, L., & Caputo, P. (2020). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. LID Editorial.
- Penfold, M. (2009). *Gobierno corporativo y empresas familiares*. Corporación Andina de Fomento.
- Pérez Rodríguez, M.J. (Coord). (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. Thomson Editores.
- Poza, E.J. (2005). *Empresas familiares*. International Thomson Editores.
- PwC. (2021). 2021 Family Business Survey: US Findings. An approach for lasting family business success. <https://n9.cl/1gnmx>
- Ramírez Elizondo, C. (2015). La financiación y el buen gobierno de las empresas familiares. En: *El gobierno corporativo en Iberoamérica*. Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores IIVM.
- Ripoll, R.A. (2019). *Pecados de empresa familiar: algunos errores que hay que evitar para conseguir eficacia empresarial y armonía familiar*. Caligrama.
- Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M. & Rodríguez Alcaide, J.J. (2010). *Interpretación de la familia empresaria*. Universidad de Córdoba.
- Santandreu, E. (2005). *La empresa familiar*. Centremetal.Lúrgic Upmball.
- Sharma, P. & Nordqvist, M. (2008). A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. En J. Tàpies y J. Ward (Eds.), *Family values and value creation: The fostering of enduring values within family-owned businesses* (71- 101). Editorial Palgrave MacMillan.
- Tarragona Coromina, J. (2019). *Temas clave de la empresa familiar: ¿Continuar, vender o cerrar?* Profit Editorial I., S.L.
- Vivas Moreno, B. (2006). *Guía de aproximación de la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte*. Fundación EOI.