

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

**Trabajo Final de Grado
Manuscrito Científico**

Familia y empresa en gobierno corporativo
Desafíos de gestión para una proyección sustentable

Family and company in corporate governance
Management challenges for sustainable projection

Autor/a: Agustín Viara Lovato

Legajo: CPB04911

DNI: 38.281.265

Profesor Tutor: Mgtr. Favio D'Ercole

Argentina, Julio, 2020

Índice

Introducción	4
Métodos	18
Diseño	18
Participantes.....	18
Instrumentos	19
Análisis de datos	19
Resultados.....	21
Empresas encuestadas.....	21
Empresa y familia. Profesionalización	22
Toma de decisiones. Órganos de Gobierno en las empresas familiares	24
Discusión	26
Referencias	34
Anexo.....	36
Consentimiento informado	36
Preguntas en las encuestas para la confección de Resultados	38

Resumen

En el presente trabajo se desarrolló la relevancia de un gobierno corporativo eficiente en la empresa familiar para la toma de decisiones y su proyección sustentable, con base en la herramienta de gestión: la profesionalización. Se aplicó un relevamiento de datos a través de la herramienta Formularios de Google (Google Docs), con su posterior procesamiento vía Microsoft Office Excel 2013. Las organizaciones se desempeñan en un entorno dinámico, cambiante, globalizado, donde necesitan una rápida y eficaz adaptación, caso contrario, ingresarían en un círculo vicioso con altos riesgos, a mediano y largo plazo, de extinción. Las instituciones familia y empresa deben congeniar esfuerzos en pos de alcanzar el mejor rendimiento empresarial.

Palabras clave: empresa, familia, profesionalización, toma de decisiones.

Abstract

This work developed the relevance of efficient corporate governance in the family business for decision-making and sustainable projection, based on the management tool: professionalization. Data survey applied through Google Forms tool (Google Docs), processing through Microsoft Office Excel 2013. Organizations operate in a dynamic, changing, globalized environment where they need rapid and effective adaptation, otherwise, would enter a vicious circle with high risks, in the medium and long term, of extinction. Family and business institutions must work together to achieve the best business performance.

Keywords: business, family, professionalization, decision-making.

Introducción

Las empresas familiares son el motor del desarrollo económico mundial, y en Argentina, no es la excepción. Según datos de la consultora EY, el 90% de las PyMES nacionales son empresas familiares y generan más del 50% del PBI, en conjunto con el 70% del empleo privado (Del Río, 2019).

Los orígenes productivos de la actividad comercial e industrial se constituyeron sobre la base de una extensión del sistema familiar. Con el transitar del tiempo, las instituciones empresarias han adquirido diversos elementos organizacionales para la consecución de sus fines.

En la literatura académica se encuentran definiciones varias de empresa familiar, sin embargo, hoy en día, aún carece de consenso a pesar de la preferencia de los investigadores por el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (propiedad, familia y empresa). “Son organizaciones controladas y operadas por los miembros de una familia” (Belausteguigoitia Rius, 2017). El Instituto de la empresa familiar a través del acuerdo entre European Family Business y Family Business Network, 2008, define: “La continuidad generacional, como objetivo estratégico, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno, y la gestión de la empresa en manos de la familia”.

Quienes estén a cargo de este tipo de organizaciones deberán tener presente los desafíos que enfrentan en su conducción, como los siguientes (Arnedo, 2017):

- Diferencias en los objetivos o visión: cuando un familiar valora el margen de ganancia por sobre todo, y otro miembro de la familia cree en gastar lo necesario para mantener satisfechos a los clientes,

conflicto en puerta. Los miembros pertinentes deben luchar para llegar a un acuerdo común para evitar confusiones y una falta de dirección dentro del ambiente laboral.

- Convicciones por mantener un estilo, una tradición, por sobre la necesidad de un cambio: el rechazo a cambiar las prácticas anticuadas puede dificultar a la empresa mejorar en un mercado competitivo.
- Definiciones de los puestos de trabajo: en las pequeñas empresas, predominan en su mayoría, la falta de claridad en los roles de trabajo, como así también en las responsabilidades, ya que unos pocos miembros deben desarrollar varias tareas de distinto índole.
- Estilos de liderazgos: los dueños de las empresas en estudio suelen llevar a cabo liderazgos unipersonales donde quieren controlar prácticamente todo.
- Compensar de forma justa, equilibrada, tanto a trabajadores familiares, como aquellos que no forman parte de este vínculo filial.

La desaparición de las empresas familiares consta de otro factor de relevancia. John Ward (1987) citado en (Belausteguigoitia Rius, 2017), efectuó una investigación donde calculó que en la sucesión de primera a segunda generación sobrevive 30% de las empresas, y de primera hasta tercera generación sólo 13%. Vale destacar que no todos los casos de desaparición se deben a fracasos, algunas de ellas deciden perder su carácter familiar al incorporar otros accionistas y ceder el control, como así también la venta de la compañía a terceros por la oportunidad de cerrar tratos rentables.

Creatividad e innovación constituyen pilares para el éxito empresarial, pero si no van acompañadas por una gestión informatizada en adición a un manejo eficiente de los recursos el esfuerzo no rinde frutos.

Para enfrentar los desafíos y afianzar bases sólidas se necesita de una herramienta estratégica, la profesionalización. Esta última, consta de un proceso de transformación de carácter gradual donde implica un cambio de mentalidad y accionar en cada uno de los elementos de la organización.

Formalización y colaboración, dos variables de interacción que define la tipología de empresa según su nivel de profesionalización. Cuando se habla de formalización, contempla una serie de medidas organizacionales enfocadas en lograr resultados con un máximo de eficiencia. Dentro de la primera variable se encuentran la constitución de órganos de gobierno eficaces, la rendición de cuenta oportuna y el establecimiento de normas de rendimiento. A lo atinente a colaboración, se asocia con las relaciones humanas; temas referidos a cohesión grupal, trabajo en equipo, sinergia, etcétera (Belausteguigoitia Rius, 2017).

A través de la interacción de las variables mencionadas previamente se podrá observar cuatro resultados posibles: empresa improvisada, desarticulada, burocrática, o profesional. Las organizaciones deberán trabajar arduamente transformando su estado actual en estado deseado, reduciendo improductividades e ineficiencias, además de incrementar su bienestar económico-financiero y gestión de clima laboral.

Tipología de empresa según nivel de profesionalización

+ Colaboración (relaciones humanas)	Improvisada	Profesional
	-	Desarticulada

- Formalización (normas de rendimiento) +

Figura 1. Fuente: Belausteguigoitia Rius, 2017.

En el campo de las razones básicas de porqué una empresa debe profesionalizar su operar, Dyer (1989), citado en Rueda Galvis (2011):

- 1) Ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar con talento para la gestión de la empresa. Esta primera razón es relativamente accesible de encontrar en aquellas organizaciones que evolucionan de tamaño, de micro a pequeñas o medianas empresas, situación que las obliga a poseer personas con mayores habilidades en temas como investigación de mercado, finanzas, producción, contabilidad, etcétera. Opciones de solución: capacitación al personal directivo de la empresa, además, de ser necesario, contratar colaboradores externos calificados en forma directa o como asesores consultores.

- 2) Cuando los líderes de la compañía pretenden cambiar las normas y/o valores propios del negocio, situación que desencadena graves conflictos entre los miembros familiares y propietarios. En esta situación, la mejor alternativa consiste en la desvinculación de los familiares no profesionales de la parte administrativa y dejarlos solamente como propietarios pertinentes a la Asamblea Familiar, y contratar como nuevo líder de la empresa a una o varias personas externas con experiencia profesional que solo representen los mayores intereses de eficiencia y rentabilidad que busca la compañía.
- 3) La motivación que poseen los propietarios de la empresa por buscar un personaje que dirija la organización para el siguiente cambio generacional, manteniendo la estructura de valores familiares y objetivos financieros preestablecidos.

Rueda Galvis (2011) plantea perspectivas respecto a las limitantes del proceso de profesionalización:

- 1) Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización.
- 2) No delegar responsabilidad en otras personas.
- 3) Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno.
- 4) La autoridad está reservada solo para miembros familiares.
- 5) Ausencia de planes estratégicos para el negocio.
- 6) Temor a perder el control sobre la empresa familiar.
- 7) Lealtad familiar a los empleados.
- 8) Escaso presupuesto para invertir en capacitación.
- 9) Ausencia de una labor alternativa para el propietario.

10) Temor a los cambios tecnológicos.

Decidir en un contexto de incertidumbre conlleva a asumir riesgos. La toma de decisiones implica una elección entre las distintas alternativas.

Asignar los derechos de decisión, implica ordenar dicho proceso a lo largo de toda la estructura de la organización, es decir, quién decide, qué cosa y en qué circunstancias lo hace. Esto implica avanzar en una definición de roles, funciones, y principalmente, responsabilidades (Vanoni Martínez, Brito Ochoa, Vasco Mora, Brito Aguilar, & Omaña, 2018).

En el plano de las categorías de decisión, como descripción general (López & Soto, 2013):

- 1) Autocráticas: refiere al jefe o a un solo individuo como la persona que siempre toma las decisiones, sin pedir opinión alguna a los demás integrantes.
- 2) Democráticas: proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.
- 3) Contingente: decisiones basadas en las necesidades que van surgiendo durante la operatividad de la empresa.
- 4) Asesoría externa: consultoría de expertos en el tema que solicitan los dueños del negocio para poder llegar a tomar una decisión final.

Las decisiones también se caracterizan en programadas y no programadas. En las primeras, predominan información accesible y problemáticas simples; mientras que en

las decisiones no programadas, se encuentran situaciones poco usuales o nuevas donde se demanda mayor esfuerzo, además de requerir soluciones específicas.

En la toma de decisiones gerenciales, se encuentran tres perspectivas de análisis: la racionalidad, la racionalidad limitada, y la intuición. En primer lugar, la racionalidad, donde la lógica esboza su presencia a través de distintas técnicas y herramientas de soporte; luego, la racionalidad limitada, donde la capacidad del decisor en procesar información es acotada ya que resulta imposible estudiar el universo de alternativas, no sólo por el tiempo demandado sino por la onerosidad de la información; por último, la intuición, donde se encuentra de manifiesto en decidir frente a situaciones similares, en colaboración de la experiencia.

Articular las estructuras de las empresas familiares con su operatividad, representa todo un desafío. El mecanismo organizacional para encausar recursos en miras a lograr una labor empresarial eficiente consiste en la presencia de un gobierno corporativo donde las reglas de desempeño estén definidas y directas desde un principio, sustentando las decisiones de su proceder en base a la democracia de sus miembros, como así también de calidad técnica profesional.

El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos que direccionan y controlan las compañías. Se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas o socios controladores, los accionistas/socios minoritarios y demás partes interesadas, a partir de la definición precisa de roles, deberes, derechos y expectativas de cada uno de los órganos de la compañía; IFC Banco mundial (2011) citado en (Ávila Gutiérrez & Quejada Pérez, 2016).

La literatura académica a través de distintos investigadores se enuncia que no existen modelos de gobierno de aplicación estandarizada en las empresas familiares.

La estructura de gobierno de la empresa familiar debe diseñarse de forma artesanal. Ninguna estructura es igual a otra, cada familia debe ser considerada como un caso único e irrepetible (Antognolli, 2013).

El gobierno corporativo debe (Antognolli, 2013):

- Proteger los derechos de los familiares, accionistas y futuros miembros.
- Asegurar el tratamiento equitativo para todos los familiares manteniendo el equilibrio de poder entre las distintas ramas de la familia.
- Reconocer los derechos de terceras partes interesadas y promover una cooperación activa entre ellas y las sociedades en la creación de riqueza, generación de empleos y financiamiento sustentable.
- Asegurar que haya una revelación adecuada y a tiempo de todos los asuntos relevantes de la empresa, incluyendo la situación financiera, su desempeño, la tenencia accionaria y su administración.
- Garantizar que todas las interacciones entre familia y empresa no perjudiquen a una o a otra.
- Consolidar el funcionamiento del Consejo Familiar en el mantenimiento del equilibrio emocional de la familia empresaria con respecto a la empresa.

- El Consejo Familiar será el controlador de que la familia sea una cantera de socios responsables y directivos eficientes.
- Fortalecer la transmisión de los valores familiares a través de sucesivas generaciones.

Como clasificación de los Órganos de Gobierno se encuentran aquellos creados por imperativo legal de acuerdo al tipo societario elegido por la empresa, la Asamblea general de Socios o Accionistas y la Gerencia o Directorio. Además, los pertinentes a la familia empresaria, la Asamblea y Consejo Familiar.

Interacción de sistemas

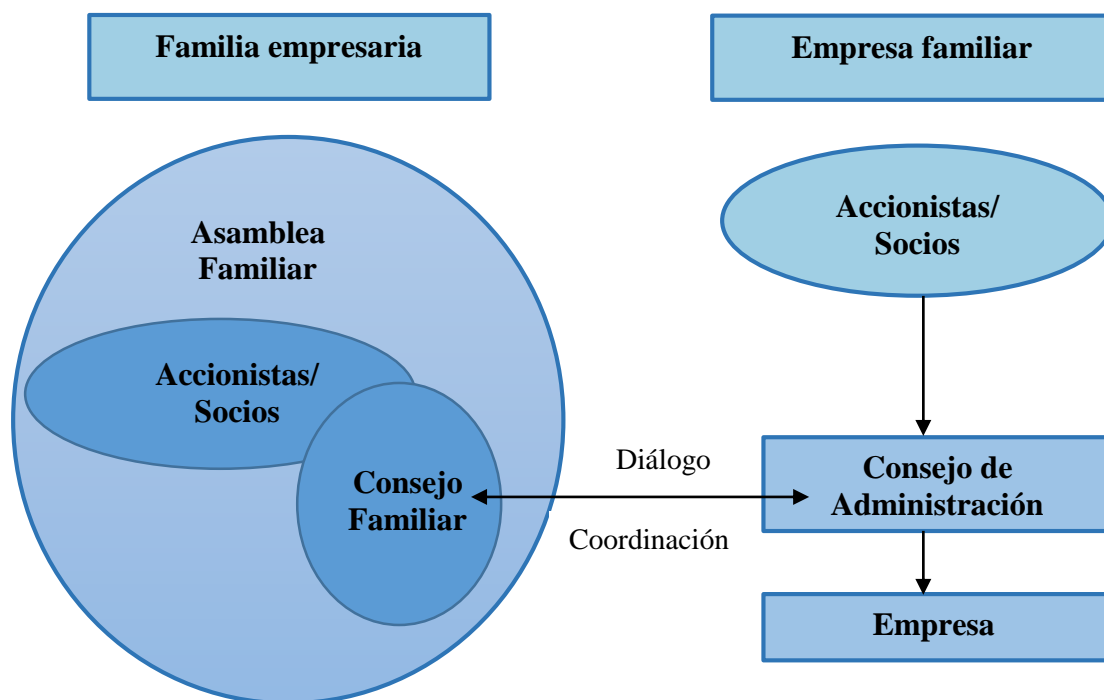


Figura 2. Fuente: Belausteguigoitia Rius, 2017.

Labor de los órganos principales (Niethardt, s.f.):

- Asamblea de Accionistas o Reunión de Socios: representa la propiedad de la empresa y es su órgano soberano. Las decisiones sobre los asuntos de su competencia son tomadas por mayoría de voto de sus participantes.
- El Directorio o la Gerencia: según sea el tipo societario adoptado, es el órgano de administración de la sociedad, entre sus funciones se destaca el diseño de las estrategias de la empresa y control de gestión.
- Asamblea Familiar: es un órgano de carácter informativo, no decisorio, que está integrado por los miembros de la familia. Dentro de sus funciones principales se destacan la recepción de información sobre la marcha de la empresa, fomentar buenas relaciones entre los miembros, y ser el foro donde se definan los objetivos de la familia en relación con la empresa.
- Consejo Familiar: es el órgano decisorio de la familia. En el Consejo se tratan tanto los problemas del presente como los proyectos del futuro. En las empresas familiares numerosas, su composición debe estar equilibrada de manera que permita la participación de todas las ramas y generaciones.
- Consejo Juvenil: participación de los principiantes en el desarrollo de la empresa. Factor de integración generacional.
- Consejo de Administración: en organizaciones de mayor tamaño, se produce una distinción respecto a la Gerencia o Directorio, bajando a la línea puramente ejecutiva estos últimos mencionados.

Por razones de costos, tamaño empresarial y tiempo, en ocasiones, las empresas deciden no alentar a la profesionalización, a una estructura sistemática sinérgica; como consecuencia acarreará dificultades. Dentro de las principales, se encuentran empresas familiares sub-gobernadas, donde predominan integrantes “familistas” (pro-familia), además de la celebración puramente teórica de las Asambleas de Accionistas o Reuniones de Socios.

En el esquema que se expone en la figura 3, se puede observar en forma práctica la estructura de Gobierno de la sociedad junto a su Dirección/ Gerencia.

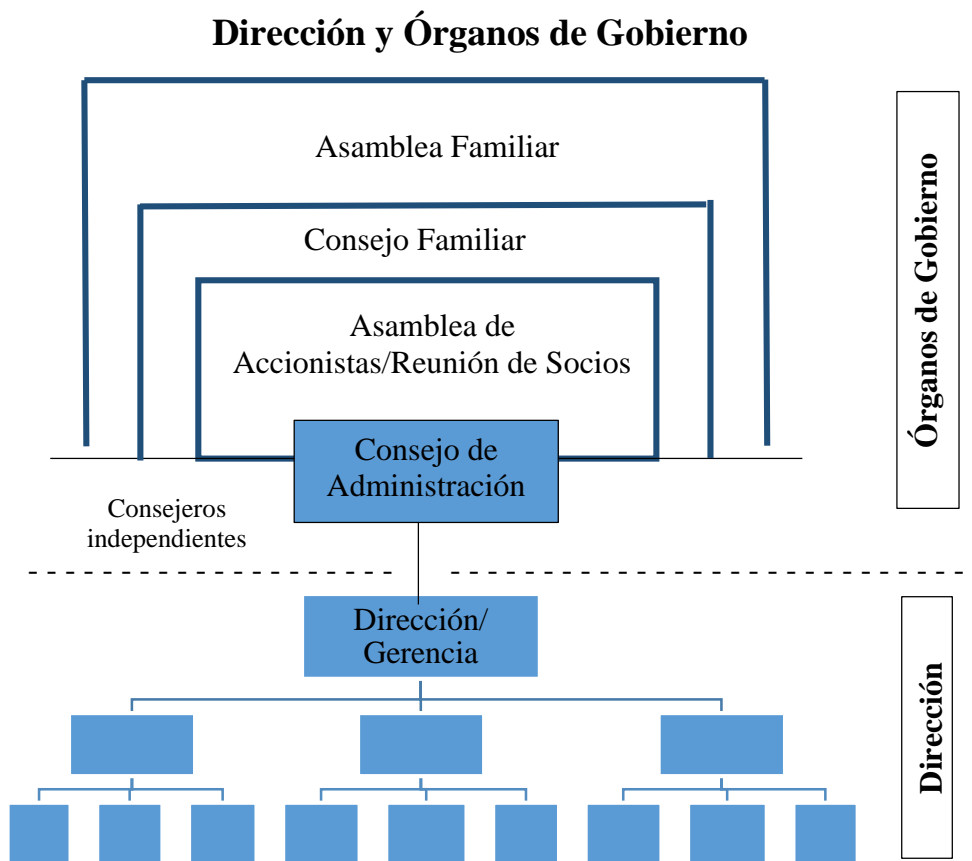


Figura 3. Fuente: Belausteguigoitia Rius, 2017.

Claves fundamentales para el desempeño del gobierno corporativo (De Gandarillas, 2020):

- **Comunicación.** Es un instrumento que permite transformar dos posiciones diferentes en una fuente de riqueza y creatividad. El diálogo tiene que ser abierto y sin intermediarios.
- **Flexibilidad.** Cada vez que se trabaje con personas que defienden que su postura no es negociable, se encuentra con un denominador común: casi nunca se han detenido para intentar entender qué le está pasando a su interlocutor (padre, madre, hermano, hijo, sobrino). En la mayoría de los casos, cuando se comprende por qué alguien de la familia le hace una demanda a la empresa, se es capaz de identificar si la respuesta (y con ello, la mitad de la solución) la debe dar la empresa o la propia familia.
- **Visión compartida.** Participar en el diseño o entender cómo se quiere el futuro de la compañía, es una forma de incrementar el compromiso y el sentido de pertenencia.
- **Liderazgo.** Capacidad de diferenciar el liderazgo en la empresa y en la familia. En empresas de tercera o cuarta generación no suelen coincidir en una única persona.
- **Estructuras de gobierno para la familia.** Asamblea y Consejo Familiar, Consejo Juvenil.
- **Estructuras de gobierno para la empresa.** Directorio o Gerencia, Asamblea de Accionistas, Reunión de Socios, Consejo de Administración (si fuere pertinente).

- Información. La mejor manera de no ser manipulado es tener un buen nivel de información. La organización de la empresa debe permitir un flujo periódico de información para los socios. Con información, se es capaz de comprender qué está pasando en la empresa familiar y, sobre todo, qué tipo de peticiones puede ser oportuno que se pospongan para otro momento.
- Transparencia. Permitirá compartir los éxitos y explicar los fracasos. Uno de los principales motivos que generan grandes crisis en la familia empresaria, es no comprender qué ha salido mal en un determinado momento.
- La transparencia y la información son las dos caras de la misma moneda, que van a permitir comprender el porqué de la realidad empresarial.

La honestidad es la mejor política. En la extensión de la estructura gubernamental empresaria se deberá resguardar en todo momento una correcta comunicación, no sólo a nivel interno, entre los diversos componentes, sino también con el ecosistema exterior. Integridad, verdad, y compromiso, pilares básicos que deberán estar presentes en cada política emprendida por quienes estén a cargo de las decisiones.

En el campo de las ventajas de contar con un gobierno corporativo robusto (Luna, 2019):

- Acceso a fuentes de financiamiento a menor costo.
- Claridad en las responsabilidades, derechos y obligaciones.
- Mejor expectativa de desempeño a largo plazo.

- Continuidad del negocio, incluso en un traspaso generacional.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Reducción de riesgos, fortalecimiento de la labor y la diligencia de los administradores.
- Reglas claras en ambientes y momentos complejos.

La familia empresaria es el principal diamante a pulir, el activo más fuerte en este tipo de organizaciones, se deberá dedicar el tiempo suficiente para trabajar en reforzar valores, dinamizar procesos, estructuras con la colaboración de expertos profesionales externos en la materia, o bien, en caso de contar con personal capacitado, con objetivos de transformar la organización en una verdadera empresa.

En el presente trabajo se considera como objetivo general:

- Analizar en el marco de profesionalización el gobierno corporativo de las empresas familiares para la toma de decisiones sustentables.

Objetivos específicos:

- Investigar en la plaza local el nivel de conocimiento de gobernanza en las empresas familiares.
- Estudiar las estructuras de gobierno y su aplicación.
- Recomendar potenciales soluciones para optimizar el rendimiento de la organización.

En la continuidad del presente manuscrito científico se trabajará lo atinente a métodos, resultados, y discusión.

Métodos

La principal finalidad de este apartado consiste en describir el diseño de la investigación, como también los materiales y métodos que se han utilizado, y el detalle de la secuencia de pasos en miras de cumplir con los objetivos planteados.

Diseño

El alcance de la investigación efectuada se encuadró en la categoría de exploratorio, ya que la misma precede a las demás señaladas en la introducción. Se investigó problemas estudiados pero de los cuales se alcanzaron pocos conocimientos científicos, además que se ha incorporado una perspectiva innovadora, en anexo de haber planteado bases para nuevos estudios en la plaza local comprendida por el sur de la provincia de Córdoba.

El enfoque de la investigación combinó elementos cualitativos y cuantitativos, constituyendo su categoría en mixto. Comprendió recolección de datos sin medición numérica para afinar preguntas en el proceso de interpretación, en suma de recolección numérica con base en el análisis y medición.

La investigación fue realizada sin la manipulación deliberada de variables en consonancia con la observación de los fenómenos tal cual fueron, haciendo pie en la categoría no experimental. A su vez, se enmarcó de tipo transeccional o transversal, en donde se recopilaron datos en un momento único en el tiempo.

Participantes

Se trabajó sobre una muestra extraída de la población que interesó al estudio, la cual se refirieron los resultados, ello sucedió por una cuestión de economía de recursos y

esfuerzos. La población estuvo compuesta por todas las empresas familiares de la plaza local comprendida por el sur de la provincia de Córdoba, donde se seleccionó una muestra de 70 empresas.

Además, se llevó a cabo un muestreo de calidad no probabilístico ya que los elementos (participantes) se seleccionaron de manera no aleatoria, de carácter intencional porque tiene como base la elección de un subconjunto de elementos subjetivamente representativo de la población.

El consentimiento informado a los participantes fue comunicado vía online a través de Gmail, cuyo escrito electrónico consistió en el medio entre el investigador y la unidad de análisis, con sus detalles pertinentes (normativas ampliamente explicadas, principios básicos de la OMS -1993-, secreto estadístico, etcétera). Se adjuntó modelo en anexo del presente trabajo.

Instrumentos

Los datos se recolectaron a través de un cuestionario con la herramienta Formularios de Google, donde permitió crear atractivos interrogantes en aras de obtener la mejor calidad de respuestas de los participantes. Además, los instrumentos se administraron a las unidades de análisis de manera online.

Análisis de datos

El análisis de los datos dependió directamente del enfoque elegido, en este caso, mixto (cuantitativo y cualitativo). Para el procesamiento se utilizó el software Microsoft Office Excel 2013. Además de nubes de palabras para índole cualitativa.

En el plano de la investigación, se entendió a variable como característica o cualidad de un individuo que está propensa a adquirir diferentes valores. Cuantitativas y cualitativas comprenden su clasificación.

Las variables cuantitativas son aquellas características o cualidades que sí pueden expresarse a través de números; a su vez, ellas se clasifican en discretas y continuas. Discreta, aquella variable que utiliza valores enteros y no finitos. Continua, utiliza valores finitos y objetivos. Por otro lado, en las variables cualitativas, son aquellas características o cualidades que no pueden ser calculadas con números, sino que son clasificadas con palabras. A su vez, estas últimas, se clasifican en nominal, ordinaria y binaria. Nominal, aquellas variables que no siguen ningún orden en específico. Ordinaria, aquellas que siguen un orden o jerarquía. Binaria, variables que permiten tan solo dos resultados.

Las variables trabajadas fueron la profesionalización, la toma de decisiones y el gobierno de la empresa familiar.

En lo que respecta a las definiciones conceptuales, la profesionalización consta de un proceso de transformación de carácter gradual donde implica un cambio de mentalidad y accionar en cada uno de los elementos de la empresa; la toma de decisiones, elección entre las distintas alternativas; y el gobierno de la empresa familiar, estructuras y procesos que direccionan y controlan las empresas.

En el marco operacional, es decir, cómo se miden o identifican las variables, se empleó un estudio de las respuestas de las encuestas a través de gráficos circulares y de anillos donde cuya utilidad reside en mostrar las proporciones del total; gráficos de barras y columnas, donde permitió comparar visualmente los valores entre categorías; además de la aplicación de nubes de palabras para englobar preguntas abiertas.

Resultados

La población está compuesta por todas las empresas familiares de la plaza local comprendida por el sur de la provincia de Córdoba, donde se seleccionó una muestra de 70 empresas.

Empresas encuestadas

Inicia el camino de la recolección de datos, en primer lugar, se interroga respecto al sector económico en el que pertenecen las empresas en estudio, luego, su actividad principal.

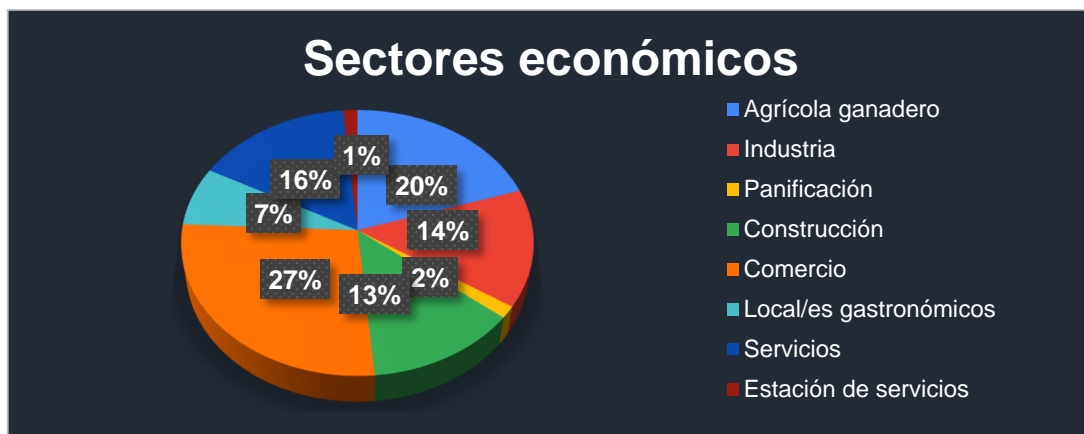


Figura 4. Gráfica representativa de sectores económicos correspondientes a las empresas encuestadas.

Fuente: elaboración propia, 2020.



Figura 5. Actividad principal de las empresas. Fuente: elaboración propia, 2020.

Empresa y familia. Profesionalización

En la sección empresa y familia - profesionalización, comienza con un estudio en lo que respecta a su diagnóstico general, continuando con la incorporación de familiares a la entidad empresaria, definición de actividades en el puesto laboral, profesionalización de las áreas principales, capacitación e incentivos.

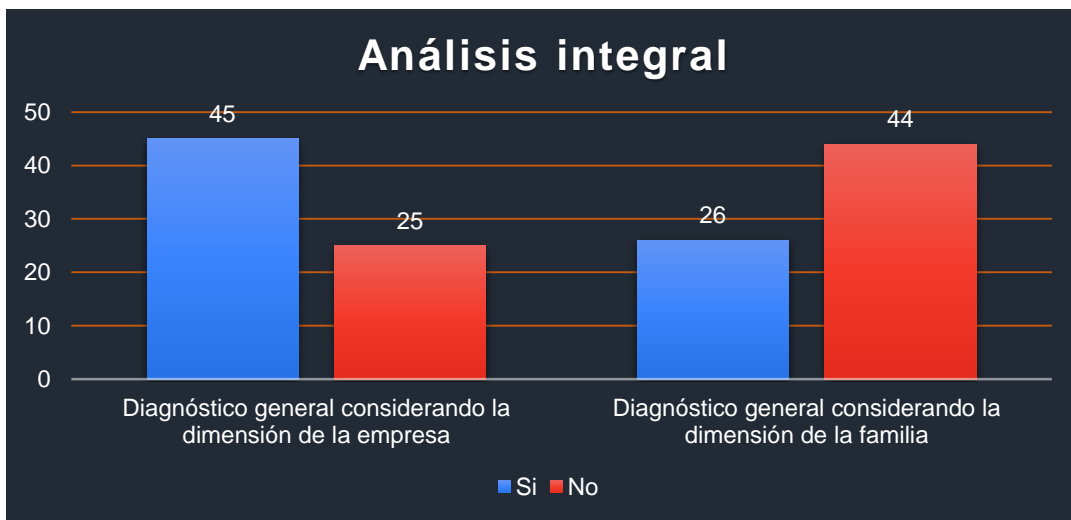


Figura 6. Diagnóstico general analizando las dimensiones respectivas. Fuente: elaboración propia, 2020.

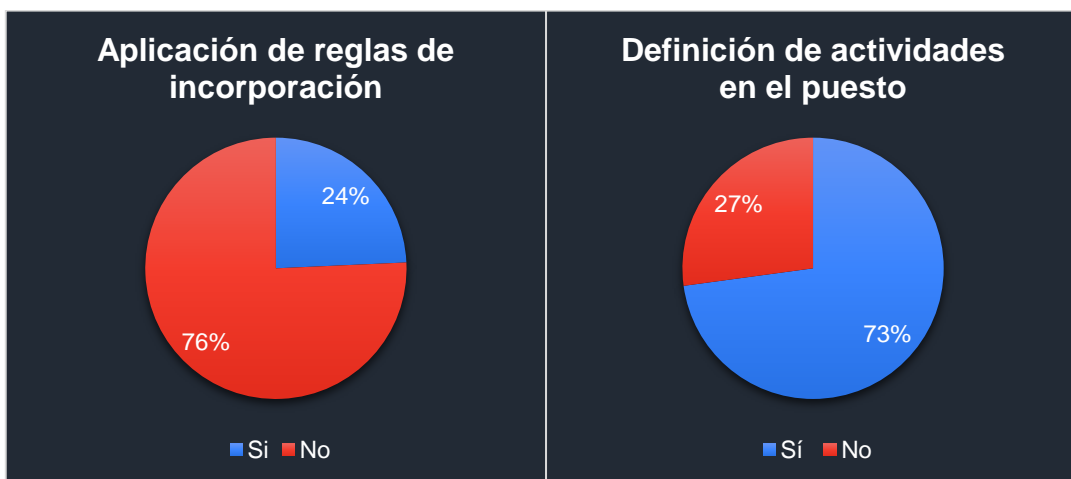


Figura 7. Incorporación de familiar a la empresa.

Fuente: elaboración propia, 2020.

Figura 8. Claridad en la definición del puesto

laboral que desempeñan los miembros familiares.

Fuente: elaboración propia, 2020.

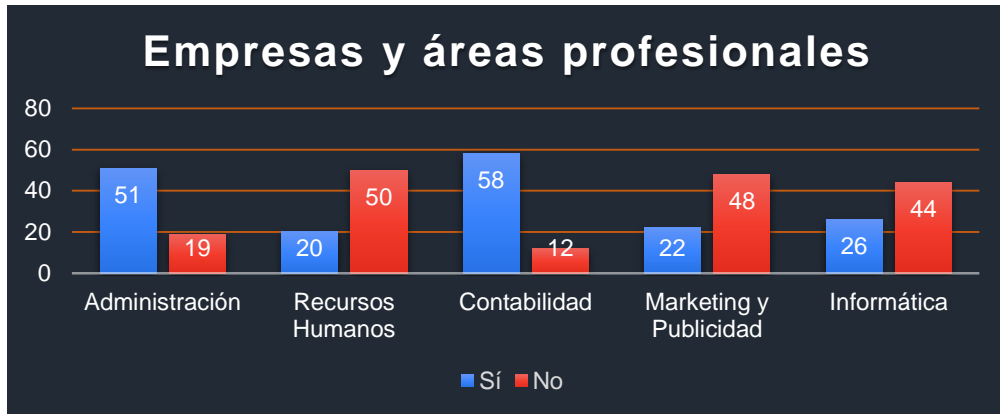


Figura 9. Empresas que cuentan con personal calificado en las áreas de gestión. Fuente: elaboración propia, 2020.

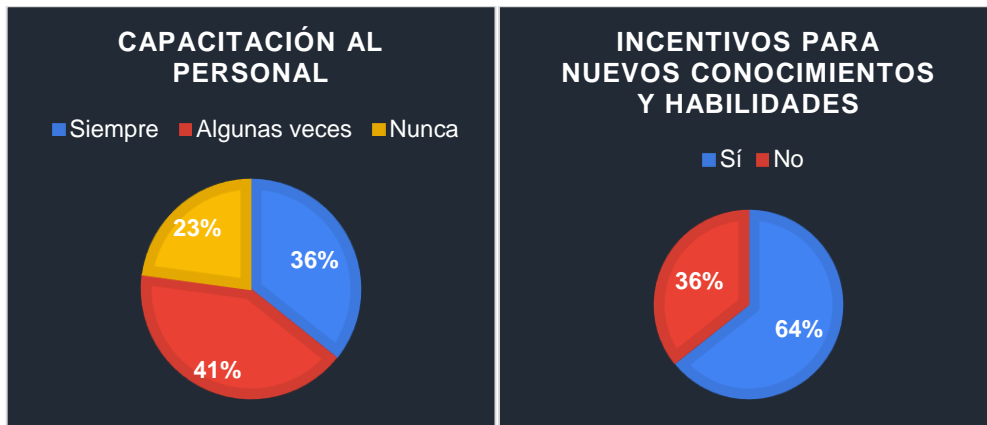


Figura 10. Inversión en capacitación al personal. Fuente: elaboración propia, 2020. Figura 11. Incentivos. Fuente: elaboración propia, 2020.



Figura 12. Colaboración y formalización (normas de rendimiento) en la empresa. Fuente: elaboración propia, 2020.

Toma de decisiones. Órganos de Gobierno en las empresas familiares

En la finalización; toma de decisiones, lazos afectivos (su influencia), solución de conflictos; continuando con el tipo legal societario elegido por la organización para la actividad empresarial, régimen de pequeño contribuyente; hasta arribar a las figuras de los órganos de gobierno, organigrama y protocolo familiar.

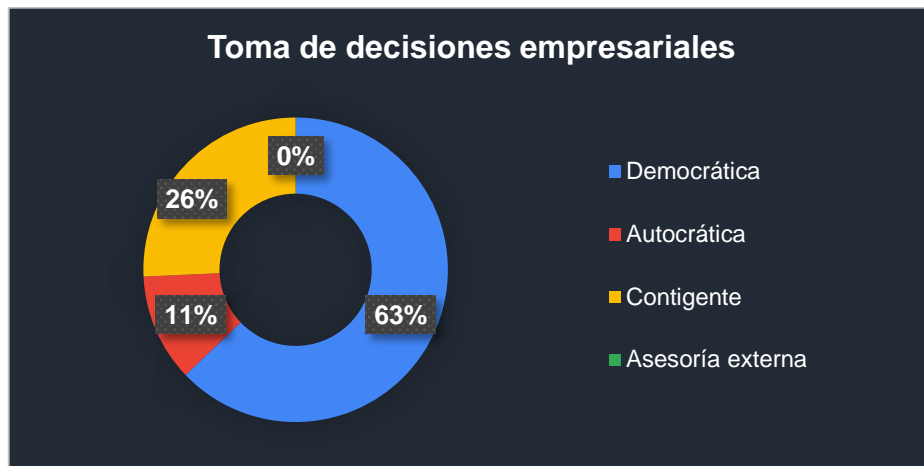


Figura 13. Forma en que toman decisiones las entidades en análisis. Fuente: elaboración propia, 2020.



Figura 14. Influencia lazos afectivos en la toma de decisiones. Fuente: elaboración propia, 2020.

Figura 15. Modo de abordaje a los conflictos. Fuente: elaboración propia, 2020.

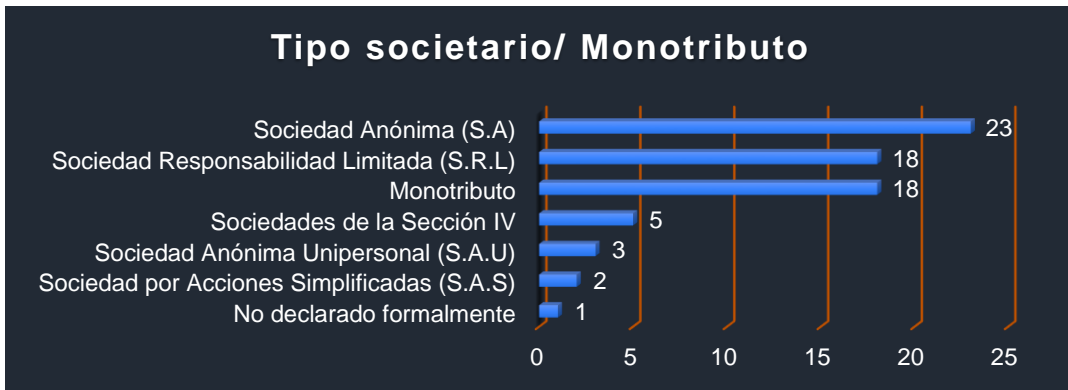


Figura 16. Ley General de Sociedades (19.550), Régimen pequeño contribuyente (Monotributo).
 Números: cantidad de empresas. Fuente: elaboración propia, 2020.



Figura 17. Órganos de gobierno presentes en la gestión de las organizaciones encuestadas.
 Fuente: elaboración propia, 2020.

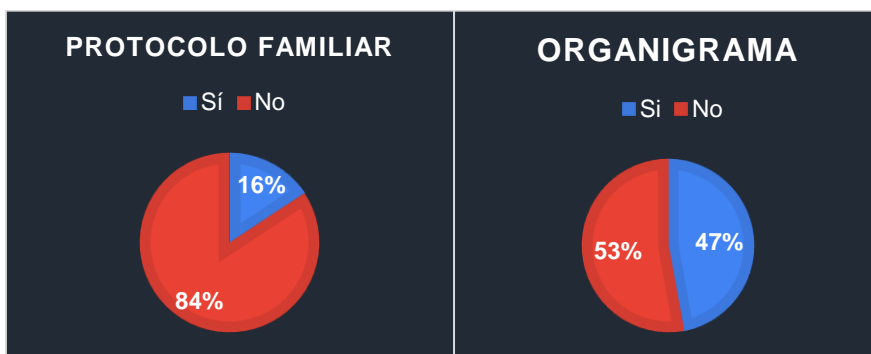


Figura 18. Aplicación en la institución de protocolo familiar. Fuente: elaboración propia, 2020.
 Figura 19. Organigrama diseñado en la organización. Fuente: elaboración propia, 2020.

Discusión

El objetivo del presente trabajo consiste en el análisis integral de la empresa familiar en su gobierno a través de la herramienta profesionalización en miras a decisiones sustentables con proyección y eficiencia, considerando sus dos principales ejes institucionales: empresa y familia.

A la luz de los primeros resultados, se encuentra una participación predominante en lo que respecta a sectores económicos, el ámbito comercial, continuado luego por la actividad agrícola-ganadera, servicios, industria en general, construcción, y gastronomía.

Como actividad principal en las empresas encuestadas, se observa: el transporte, electricidad y ferretería, indumentaria, bazar, turismo, agricultura de precisión, ganadería-feedlot, consignación de hacienda, panificación, estaciones de servicios, joyería y accesorios, internet y comunicaciones, armería, supermercado, ventas varias y administración.

La base de las organizaciones en cuanto al tipo legal societario, o bien, Régimen de pequeño contribuyente, radica en: Sociedad Anónima (32,86%), Sociedad Responsabilidad Limitada (25,71%), Monotributo (25,71%), Sociedades sección IV (7,14%), Sociedad Anónima Unipersonal (4,29%), Sociedad por Acciones Simplificadas (2,86%), no declarado formalmente (1,43%).

A nivel diagnóstico general se consideran las siguientes dimensiones: la empresa y la familia. En primer lugar, con un 64,29%, se efectúan diagnósticos contemplando la dimensión empresarial, mientras que sólo un 37,14% tiene en cuenta la envergadura familiar.

Las entidades empresarias a la hora de la aplicación de reglas de incorporación de miembros familiares y su definición de actividades en el puesto respondieron de la siguiente manera: 24% aplica reglas contra un 76% negativo, mientras que en el segundo planteo el panorama configura un 73% positivo.

En la incorporación, las decisiones se toman en base a los distintos fundamentos: tiene que ser hijo, decisión de los socios, consenso familiar, necesidad laboral del familiar, decisión del fundador, reclutamiento vía recursos humanos – consultora externa.

Las áreas de gestión en análisis ofrecen como resultado profesionalización organizacional. Entre las principales a destacar se encuentran la administración y contabilidad, recursos humanos, marketing y publicidad, e informática. En las empresas predominan la presencia de las áreas administrativas y de contabilidad, continuando con la parte informática, relegando a un segundo plano, en general, a recursos humanos, marketing y publicidad; ya sea por razones de costos, o bien, tercerización a través de distintas propuestas ofertadas en el marco del sur de la provincia de Córdoba.

Parámetros de profesionalización en virtud de dos variables, la formalización y la colaboración. La primera de ellas representada bajo la figura de normas de rendimiento, rendición oportuna de cuentas y constitución de órganos de gobierno, mientras que lo atinente a colaboración, sinergia organizacional y trabajo en equipo (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Los resultados observados permiten arribar a una media formalización con amplios márgenes de mejora básicamente en la eficacia de los órganos de gobierno, y en segundo lugar, en la precisión de normas de rendimiento; mientras que en la variable

colaboración, sí se obtienen resultados positivos con un alto porcentaje de relaciones humanas.

En síntesis, a través del análisis de los cuadrantes planteados en la introducción (figura 1), permite concluir bajo la muestra seleccionada de 70 entidades, empresas despidiéndose de la categoría improvisadas, ingresando en profesionalización, descartando la desarticulación como así también la categoría burocrática. “No son los más fuertes de la especie los que sobreviven, ni los más inteligentes. Sobreviven los más flexibles y adaptables a los cambios” (Darwin, 1962).

Un factor fundamental organizacional consiste en la toma de decisiones. En cuanto a la dinámica decisoria, en primer lugar, democrática con un 63%, continuado por la categoría contingente (26%), autocrática (11%), y asesoría externa (0%).

La influencia de los lazos afectivos en las decisiones, así también la manera en cómo se solucionan los conflictos. En primer término, presencia condicionante. Luego, con un 63%, el diálogo en calidad de instrumento de acuerdo en pos a la resolución de problemas, continuando con un 36% en diálogo pero con decisión del propietario, y 1% sin diálogo.

La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar en el staff empresarial. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo. Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar (Sánchez, 2013).

Los incentivos constituyen en las herramientas de motivación. A nivel resultado se consulta con respecto a nuevos conocimientos y habilidades, donde las empresas en cuestión ofrecen en su mayoría condiciones propensas a ellos.

Sánchez (2013), señala las principales cuestiones que pueden influir en un mejor desempeño de los trabajadores en la empresa:

- Puesto de trabajo: ofrecer un puesto laboral en el que se encuentre cómodo y, además, la posibilidad de aumentar sus conocimientos y desarrollo profesional.
- Autonomía y participación: ofrecer responsabilidades y permitirle la participación y el aporte de ideas para la mejora de los diferentes aspectos de la empresa, hará que el trabajador se sienta importante en sus labores.
- Ambiente de trabajo: crear un clima laboral con buenas relaciones entre los diferentes componentes de la organización aumenta la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También ayuda a interiorizar los valores de la empresa y que los trabajadores se identifiquen con ellos.
- Condiciones laborales: el salario de los trabajadores, las jornadas, primas por objetivos, los horarios flexibles, la conciliación laboral y todas las condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo hacen que el colaborador esté más satisfecho con su puesto y, por consiguiente, en su vida personal.

Dentro de los principales instrumentos aplicados en las empresas bajo estudio se encuentran: horarios flexibles, ascenso laboral, incremento salarial, régimen de comisión alentador, y beneficios para la familia del trabajador.

Las organizaciones actuales, requieren de personas que puedan intervenir como facilitadores del cambio para continuar creciendo en un contexto complejo, buscando un equilibrio sustentable entre el trabajo y la familia.

Con respecto a la estructura gubernamental, los resultados obtenidos indican una orientación clásica por los órganos históricos como la Dirección/ Gerencia, sus Asambleas de Accionistas, o bien, Reuniones de Socios, de acuerdo por su puesto con su tipo legal societario, en menor medida el Consejo de Administración. La Asamblea Familiar como su Consejo, son de aplicación en algunos casos, pero en menor medida que su negativa; el Consejo juvenil, su aplicación es nula. Predomina la dotación a la institución empresa, quedando la familia más relegada en el gobierno.

Las razones principales de por qué no operan en la práctica plenamente los órganos de gobierno, en primer lugar, el desconocimiento de su gran utilidad, luego, costos innecesarios, descalificación por parte de dueños y propietarios ante su simpatía de control de terceros, razones de pérdida de autoridad de los superiores, y excesiva demanda de inversión del factor tiempo.

El Gobierno Corporativo debe vigilar la correcta marcha de la empresa, supervisando y solicitando la rendición de cuentas tanto del Director General como de su equipo. También sirve como foro para validar y en su caso, corregir la estrategia del negocio y velar por los intereses de los accionistas. El desempeño de los órganos de gobierno determina el desempeño empresarial.

Para un mejor devenir de las empresas, los responsables y ejecutivos de las decisiones deberán estar dotados de conocimientos técnicos y una íntegra psicología cognitiva, en pos de enfrentar las situaciones cotidianas con el instrumental más adecuado, y por ende, obtener los resultados presupuestados.

Organigrama proviene del griego organon = instrumento + gramma = dibujo. Herramienta práctica en la esquematización empresarial, no sólo a nivel autoridad, jerarquías y responsabilidades, sino también a nivel operativo. En las empresas encuestadas, se observa una aplicación del 47%.

El organigrama desarrolla su rol clave en la etapa “identidad” en el modelo de planeación estratégica de la empresa familiar, respondiendo la pregunta: ¿Quiénes somos? Genograma, para la estructura de la familia; organigrama para la empresa (Belausteguigoitia Rius, 2017).

El protocolo familiar consiste en un documento en el cual debe redactarse haciendo acopio de los deseos e intereses de la familia y de la empresa. Desde la perspectiva familiar, es indispensable que participen todos sus integrantes, Asamblea Familiar, y que den a conocer sus opiniones, aunque la redacción final esté a cargo del Consejo Familiar. (Belausteguigoitia Rius, 2017).

El protocolo familiar puede tener estructuras muy diversas, por lo general abarca una serie de temas que aparecen a continuación:

- Fundamentos: objetivo del documento e implicaciones. Breve historia de la familia y de la empresa. Filosofía de la empresa y familia; visión, misión, y valores.

- Empleo para la familia: políticas de compensación, selección de futuros líderes, beneficios para los miembros de la familia, políticas laborales y de vacaciones, políticas de retiro.
- Propiedad.
- Nuevos negocios: apoyo a las generaciones jóvenes para iniciar innovadores propuestas, beneficios especiales para clientes familiares, proveedores familiares, apoyo para capacitación, políticas de resolución de conflictos, filantropía.

En los resultados arribados, se encuentra una escasa aplicación del documento en análisis, con una puesta en marcha sólo del 16% de la muestra. Aquellas entidades que sí aplican, contemplan los siguientes tópicos:

- Historia, misión, visión y valores.
- Órganos de gobierno (creación, estructura y puesta en marcha).
- Asuntos económico y de patrimonio.
- Cooperación de la familia en la empresa.
- Revisión periódica del documento para evitar obsolescencia.
- Establecimiento de sanciones para casos de incumplimiento.
- Anticipo y conducción de conflictos.
- Planificación sucesoria.
- Profesionalización de los miembros familiares y su pertinente retiro de la entidad.

A modo de síntesis final, en el presente manuscrito científico se abordó integralmente en el transitar la propuesta bajo estudio, iniciando con los orígenes,

importancia y definición de las empresas familiares, sus características, profesionalización, toma de decisiones, hasta arribar a las figuras de gobierno corporativo y sus órganos pertinentes.

Como debilidades, se efectúa un muestreo de calidad no probabilístico ya que los elementos (participantes) se seleccionaron de manera no aleatoria, de carácter intencional porque tiene como base la elección de un subconjunto de elementos subjetivamente representativo de la población. Además, su confección en marco de pandemia mundial (Covid-19), dificultó el contacto personal con las entidades. Otro punto a considerar consiste en la magnitud de las empresas encuestadas ya que en la zona de estudio, sur de la provincia de Córdoba, predominan las pequeñas y medianas empresas, razón por la cual, sus estructuras gubernamentales de decisiones son significativamente simplificadas. En las preguntas de carácter cualitativas, se manifiesta en algunos casos, la subjetividad por parte de las empresas encuestadas, razón por la cual, se deben analizar sus respuestas con cierto grado de recaudos. Sin embargo, se llevó a cabo los mayores esfuerzos en cuanto a compensar con un número atractivo de 70 empresas encuestadas, así también una correcta comunicación con ellas a través de las plataformas virtuales.

Bajo el concepto de humildad intelectual, se han sentado bases para estudios futuros respecto a la temática, precisamente sobre la población seleccionada, con potencial de desarrollo científico y posterior ofrecimiento a las empresas del conocimiento técnico para un mejor devenir de las mismas. Desde el presente trabajo se tiene en miras la invitación a las entidades empresarias de carácter familiar incursionar en el ámbito de la profesionalización, con mayor detalle en su gobierno corporativo, en pos de obtener resultados más eficientes, no solo a nivel rentabilidad, sino también en la operatividad como organización.

Referencias

- Antognolli, S. E. (5 de Marzo de 2013). *Degerencia.com*. Obtenido de <https://degerencia.com/articulo/el-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares/#:~:text=La%20estructura%20adecuada%20de%20Gobierno,trav%C3%A9s%20de%20las%20sucesivas%20generaciones.&text=El%20Gobierno%20Corporativo%20de%20la,familiares%2C%20accionista>
- Arnedo, M. (22 de Junio de 2017). *Camino financiero*. Obtenido de <https://www.caminofinancial.com/es/english-top-5-challenges-you-can-expect-if-you-run-a-family-business/>
- Ávila Gutiérrez, J. N., & Quejada Pérez, R. F. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 149-158. doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill interamericana editores S.A.
- De Gandarillas, M. (23 de Enero de 2020). *Expansión*. Obtenido de <https://www.expansion.com/juridico/opinion/2020/01/23/5e29bdaa468aeba7398b4593.html>
- Del Río, J. (11 de Septiembre de 2019). *Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>

- López, A., & Soto, C. (2013). *La empresa familiar como objeto de estudio*. Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato.
- Luna, J. (Noviembre de 2019). *Delineando estrategias*. Obtenido de Una visión de KPMG: <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/la-importancia-del-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares>
- Niethardt, E. (s.f.). *El gobierno de la empresa y la familia*. Obtenido de Banco Comafi: <https://www.comafi.com.ar/1606-El-gobierno-de-la-empresa-y-la-familia.note.aspx>
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de futuro*, 15(1).
- Salazar, F. (2013). La importancia de las asambleas o reuniones de socios. *VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa*, (págs. 144-151). Buenos Aires.
- Sánchez, L. (Enero de 2013). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>
- Vanoni Martínez, G., Brito Ochoa, M. P., Vasco Mora, F., Brito Aguilar, J., & Omaña, J. A. (2018). *Empresas familiares: diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Guayaquil, Ecuador.

Anexo

Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO



Nombre/s y apellido/s del investigador: Agustín Viara Lovato.

Contacto personal: 358-5091064, agusviara@gmail.com.

Contacto universitario, sede Río Cuarto: 0358-4653437.

Legajo universitario: CPB04911.

Carrera: Contador Público.

D.N.I: 38.281.265.

Buenos días, tengo el agrado de comunicarme con su institución en el marco de la confección de mi Trabajo Final de Graduación. La temática seleccionada consiste en el análisis integral de la empresa familiar: profesionalización, responsabilidad social empresaria, toma de decisiones y órganos de gobierno, focalizado en el sur de la provincia de Córdoba.

A través de un cuestionario de Google, le quiero solicitar por favor proceder a completar las preguntas, el mismo no le llevará más de 30 minutos. En todo momento se

protegerá la identidad de la empresa y el secreto estadístico, no conlleva ningún tipo de riesgo el presente trabajo. En caso afirmativo, completar el documento, y volver a enviármelo.

Además, se reserva para la entidad el derecho de retirar consentimiento y abandono de la investigación en cualquier momento.

Desde ya, muchísimas gracias. Saludos atentamente, Agustín Viara Lovato.

Nombre de la entidad:

Firma/ sello de la entidad:

Nombre/s y apellido/s del participante:

Firma del participante:

Nombre/s y apellido/s del investigador:

Firma del investigador:

Preguntas en las encuestas para la confección de Resultados

- 1) ¿A qué sector pertenece su empresa?
- 2) ¿Qué rubro considera usted representativo de la actividad principal del ente?
- 3) Análisis integral, ¿Diagnóstico general dimensión empresa y familia?
- 4) ¿Poseen algún tipo de reglas o condiciones a seguir cada vez que se incorpora un miembro de la familia a la empresa?
- 5) ¿Existe una precisa definición de cada uno de los puestos que desempeñan los miembros de la familia?
- 6) Empresas y áreas profesionales. Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Marketing y Publicidad, e Informática.
- 7) ¿Invierte en capacitación para el personal?
- 8) ¿Brinda incentivos para que las personas que integran la empresa adquieran nuevas habilidades y conocimientos?
- 9) Profesionalización organizacional. Observación en su empresa. Alta, media, baja. Temas: órganos de gobierno eficaces, rendición oportuna de cuentas, normas de rendimiento, trabajo en equipo, sinergia.
- 10) En la toma de decisiones, ¿Qué tipo adopta su empresa –en general-? (Democráticas, autocráticas, contingente, asesoría externa).
- 11) Los lazos afectivos ¿Influyen en la toma de decisiones?
- 12) Soluciones a conflictos.
- 13) Tipo societario, Régimen pequeño contribuyente (Monotributo).
- 14) ¿Cuenta la organización con los siguientes Órganos de Gobierno? (Dirección/ Gerencia, Asamblea de Accionistas/ Reunión de Socios, Consejo de Administración, Consejo Familiar, Asamblea Familiar, Consejo Juvenil).

- 15) En su empresa ¿aplica un protocolo familiar? Entendiéndose por tal a un documento escrito, firmado y redactado por los miembros de la familia, para la gestión actual y futura de la empresa.
- 16) ¿Cuentan con un organigrama?