



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

IMPORTANCIA DE LA GOBERNANZA CORPORATIVA
EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

Nombre y Apellido: Melisa Marianela Domínguez

DNI: 37.669.319

Carrera: Contador Publico

Legajo y plan de estudio: 2783 - C812

Buenos Aires, Agosto 2019

Lugar, fecha

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
PLANTEO DEL PROBLEMA.....	8
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
MARCO TEÓRICO.....	11
Gobernanza corporativas en empresas de familia	11
Gobernanza corporativa.....	11
Empresa de familiar	13
Enfoques dados a la gobernanza corporativa de empresas de familia	16
La actuación de la gobernanza en empresas de familia	22
ABORDAJE METODOLÓGICO.....	26
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL MATERIAL RELEVADO.....	28
CONCLUSIONES	30
BIBLIOGRAFÍA	31

RESUMEN

Esta investigación se centró en la gobernanza corporativa en empresas de familia. El interés en su desarrollo está en la relevancia que tienen los procesos de organización y gestión en dichas empresas, por la complejidad de los rasgos que intervienen, tales como los nexos afectivos, las dificultades en el traspaso generacional y los inconvenientes en la definición de los protocolos. En tal sentido, el objetivo que se planteó fue analizar la importancia de la gobernanza corporativa en empresas de familia. Para su ejecución se dispuso de una metodología documental, bibliográfica por medio de la cual se sistematizaron y analizaron documentos de carácter científico, seis de los cuales se utilizaron para identificar el tratamiento dado a la gobernanza corporativa e relación con dichas empresas. A partir de lo anterior, se asume que en las fuentes consultadas se reitera la importancia de disponer de métodos de ordenación y gestión entre los miembros estas organizaciones, y se destaca la necesidad de atender de manera puntual las sucesiones y el protocolo como los dos componentes relevantes en el tratamiento teórico. Se concluye que la gobernanza corporativa es un medio de intervención para el desempeño y la permanencia de las empresas de familia, por lo que éstas deben tener a disposición un protocolo que las oriente.

Palabras clave: Gobernanza; Gobernanza corporativa; Empresas de familia.

JUSTIFICACIÓN

En la presente investigación se planteó abordar la importancia de la gobernanza corporativa en las empresas de familia, desde la perspectiva de una selección de artículos cuyos contenidos presentan diversos enfoques y desarrollan tópicos diversos. El estudio inscribe en la línea temática del mismo nombre, propuesto en el marco de las Líneas de investigación y programas de extensión y transferencias vigentes en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana.

La elección de este tema comprende una justificación que incluye por una parte la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica; y por la otra, la relación de dichos contenidos con un área de competencia social y de gran importancia en el ámbito organizacional, integrando lo empresarial y la familia, como dos componentes que desarrollan una interacción a partir de la gobernanza corporativa. Asimismo, se consideró importante presentar un análisis del tratamiento dado a este tema por distintos investigadores que han indagado en su exploración, desde diversas perspectivas y propósitos, a fin de derivar en los elementos predominantes sobre la eficacia de la gobernanza corporativa en empresas de familia.

En estos términos, es preciso señalar que se entiende por gobernanza corporativa, las normas, los sistemas y los procesos de gestión y control de las empresas, lo cual implica que éstas poseen una amplia competencia en el desempeño de este tipo de organizaciones. En tanto la investigación relaciona la gobernanza con las empresas de familia, esas normas y sistemas de gestión se dirigen precisamente a las estructuras empresariales constituidas por grupos familiares.

Las empresas de familia tienen una forma de organización especial, considerando que su origen es producto de la congregación de miembros integrados por fines comunes de tipo económico y afectivo, quienes emprenden una labor que espera mantenerse en el tiempo, por lo que se hace necesario disponer de criterios normativos y de funcionamiento. En este contexto destaca la participación de la gobernanza corporativa.

Dados estos aspectos, se dispuso el desarrollo de esta investigación que reconoce la utilidad de la gobernanza corporativa en el contexto de las empresas de familia. Su

abordaje se desarrolló por medio de una metodología documental, bibliográfica, por considerar que era esencial la localización del manejo de este tema en fuentes que interpretaran su manifestación, características, elementos distintivos y su forma de operar en escenarios particulares, entre otros aspectos. De este modo fue posible tener acceso a información de reciente data sobre el tratamiento del tema y llevar adelante los propósitos planteados.

PLANTEO DEL PROBLEMA

Al plantearse el desarrollo de la presente investigación se asume un tema de gran importancia que aborda dos contextos de alta relevancia en el campo de las Ciencias Empresariales y en la realidad social: la gobernanza corporativa y las empresas de familia. Si bien es cierto que este contenido es ampliamente estudiado, persiste el interés por conocer a fondo, desde distintas visiones que analizan y contextualizan cada punto por separado y relacionados entre sí.

En este sentido, se reconoce que las empresas familiares, como señalan Quejada y Ávila (2016) “suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes, debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas corporativos” (p. 154). A propósito de esto, a diferencia de otras empresas, en las de familia sus miembros cumplen distintos papeles y es común que ocurra la desviación de los incentivos entre sus miembros.

Un elemento importante en este contexto es el hecho de que los ejecutivos o alta gerencia de las empresas familiares también poseen distintas motivaciones, y tienden a cumplir distintos papeles dentro de la empresa; es frecuente el tratamiento desigual entre ejecutivos familiares y no familiares, y en distintas empresas, los puestos de alta gerencia se destinan exclusivamente a miembros de la familia. Estos aspectos pueden afectar la motivación y el desempeño de quienes no pertenecen a la familia pero que están integrados como socios.

Por otra parte, es constante que la membresía de la junta directiva, la toma de decisiones, entre otras particularidades relevantes, estén siempre del lado de los representantes familiares, y esto incide en la percepción sobre la diferenciación entre patrimonio empresarial y familiar. Asimismo, existe un problema latente en las empresas de familia, y tiene que ver con la sucesión. Los datos consultados indican que muchas de las empresas de este tipo no pasan de la primera generación y solo unas pasan a la segunda y una minoría a la tercera.

A esta dificultad de unificar el problema que genera la disposición del protocolo que guíe la actuación de los miembros, ya que generalmente las disposiciones de

funcionamiento no están planteados, lo cual repercute, en dificultades entre los integrantes, su funcionamiento, la administración, por mencionar algunos de los puntos de conflicto. Sobre este asunto, Hernández (2018) afirma que el protocolo tiene como fin dar orientación sobre la gestión y la administración de las empresas de familia, y aportan igualmente en cuanto a las reglas de sucesión, siendo por lo tanto un tema de análisis en el marco de esta investigación.

Es esencial reconocer que la empresa de familia es la figura común en el ámbito empresarial, de gran impacto en la estructura económica en casi todos los países del mundo. Este tipo de proyectos que surgen del seno de la familia, son el germen que podría impulsar prácticas exitosas, generando amplias expectativas que podrían, desde la gestión organizada, convertirse en planes generacionales, de aportes a la economía de los países y a la buena administración de los miembros.

Señala Ramírez (2014) que la empresa familiar se caracteriza por estar conformada por los sistemas de la empresa y la familia, lo cual es una fuente de ventajas competitivas a nivel empresarial, pero también de numerosas dificultades y conflictos derivados de la complejidad emergente de la superposición de sistemas con una marcada diferenciación de funciones, reglas, roles y contextos; de ahí que se considere la importancia de la intervención de la gobernanza corporativa, ya que desde sus protocolos de funcionamiento, es posible orientar a las empresas de familia a logros y beneficios dirigidos con las medidas oportunas, fundamentalmente en el ámbito organizacional y administrativo.

De esta manera, esta investigación se propuso analizar la importancia que tiene la gobernanza corporativa en las empresas de familia, reconociendo que este es un amplio campo de estudio desde el cual se pueden derivar nuevas líneas de investigación, así como también ser un aporte a estudios futuros.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Analizar la importancia de la gobernanza corporativa en el contexto de las empresas de familia.

Objetivos específicos

- Explicar la gobernanza corporativa en empresas familiares a partir de distintas fuentes teóricas.
- Caracterizar los enfoques dados a la gobernanza corporativa en empresas de familia desde la bibliografía consultada.
- Identificar la actuación de la gobernanza corporativa en empresas de familiar, desde la perspectiva de los autores consultados.

MARCO TEÓRICO

Gobernanza corporativas en empresas de familia

Gobernanza corporativa

En cuanto a su significado, gobernanza, “en la raíz etimológica latina viene de la palabra *gubernare* que significa pilotear (manejar) una nave pero también, el manejo de los asuntos públicos” (Díaz, Pereira y Suárez, 2018, p. 330). Su asociación con *gouvernance* fue empleado para identificar las técnicas de organización y de gestión propias de una empresa, específicamente en cuanto a su eficiencia y rentabilidad (ídem)

Díaz, Pereira y Suárez (2018), definen la gobernanza como:

Modelo de gestión de organizaciones, la cual ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de una conceptualización simple a una compleja, consolidando su esencia, como gobierno compartido entre la tríada de actores gobierno, empresa, y sociedad civil (p.328).

Quintero (2017) identifica la gobernanza como un paradigma emergente en el cual lo importante no “es el gobierno en sí mismo sino la acción de gobernar, y que administraciones, ejecutivos y legislativos -el gobierno en sentido amplio- solo son trascendentes en función de lo que hacen son, desde y para otros actores sociales y económicos” (s.p.), por lo que el interés hacia sí mismos es secundario.

Los elementos fundamentales de la gobernanza son: “objetivo, actores, toma de decisión, liderazgo, concepción del individuo, modelo económico, ejercicio del poder, estructura, criterios de desempeño y visión organizacional”(Díaz, Pereira y Suárez, 2018, p. 131).En general, la gobernanza se caracteriza porque su aspiración es:

En todo momento el bienestar de la sociedad, compuesta por ciudadanos conscientes de sus responsabilidades y derechos. Al considerar a los actores (Estado-Sociedad-Empresa) se observa una relación dinámica y compleja donde el ejercicio del poder se ejerce a través de la cooperación, relación que puede ser homologada a diversos contextos. La toma de decisiones, en este nuevo orden mundial, es descentralizada y concertada, con un liderazgo de tipo participativo, sustentado en una estructura plana y en red. Todo ello se ejecuta

anclado en un modelo de gestión con visión organizacional de corte estratégico, basado en criterios de desempeño como transparencia, calidad, eficacia y eficiencia que garanticen el logro de los objetivos, en el marco de un modelo económico sustentable (Díaz, Pereira y Suárez, 2018, p. 332).

Asimismo, ésta “se encuentran estrechamente relacionados con diferentes disciplinas lo cual genera una sinergia entre ellas, en particular, se genera una retroalimentación y complementariedad entre el derecho, la administración y la economía” (Hernández, 2018, p. 16).

En este marco de ideas, la gobernanza corporativa o “Gobierno Corporativo, se establece por medio de investigaciones interdisciplinarias, incluyendo aspectos de gestión, económicos, relativos a finanzas, al derecho y a la contabilidad, en los ámbitos de organizaciones públicas y privadas” (Vanti, Solana y Seibert, 2018, p. 89). En este sentido, señala Corzo (2016) que:

Los índices de medición de las prácticas de buen gobierno corporativo consisten en proporcionar un valor numérico a las múltiples dimensiones que estas implican, a fin de poder evaluar el accionar de una empresa particular y comparar el desempeño entre empresas. Por lo que la construcción o adopción de un índice de gobierno corporativo no es simple, y su complejidad radica en el nivel de subjetividad que este puede contener, en tanto un índice responde a las dimensiones que su aplicador considera como buenas prácticas. Por tanto, hay índices que consideran aspectos específicos del gobierno corporativo y otros son más generalistas (pp. 56-57).

Es preciso reconocer la importancia de que las prácticas de un buen gobierno corporativo estén pensadas sobre la transparencia del accionar de los administradores y directivos, de modo que se puedan reducir los conflictos de interés entre los distintos actores y así buscar el beneficio de su entorno social.

Gómez et al. (2016) detallan cuatro secciones sobre actores, roles y funciones del gobierno corporativo: Asamblea General de Accionistas (órgano que participa en la toma de decisiones siendo la máxima instancia de gobierno corporativo de una compañía, donde los accionistas pueden influir en sus lineamientos estratégicos); la Junta Directiva (debiendo ser elegida anualmente por los accionistas de la empresa,

tiene como responsabilidad asegurar el cumplimiento de los objetivos, formular la estrategia de la empresa y tomar decisiones al respecto); CEO y altos directivos (con el apoyo de los altos directivos de la empresa, es la responsable de la gestión diaria e implementar los lineamientos que sean dispuestos por la Junta y mantenerla informada. Le corresponde atender que las prácticas contables de la empresa cumplan con la ley, así como de supervisar que los asuntos financieros se gestionen de forma fiable); y divulgación de información (en este contexto, tanto los accionistas como las partes interesadas, deben conocer la empresa en la que invierten o con la que tienen relaciones, por esta razón se sugiere que se divulgue información completa, objetiva, oportuna y equitativa).

Empresa de familiar

Las empresas de familia son una de las instituciones de mayor antigüedad, remontándose a la civilización occidental. No hay una definición concluyente de empresa de familia que pueda considerarse ampliamente aceptada. Entre los autores hay quienes asumen que ser o no empresa de familia es una cuestión relacionada con la distribución de la propiedad de la compañía; por otra parte, otros aprecian que depende de quién ejerce el control. Desde otros puntos de vista, es valorada la intención de continuidad en la propiedad y la forma de gobierno que se maneje. Sin embargo, se asume que una definición reconocida y aceptada, debe estar basada prioritariamente en la coincidencia que se desarrolle entre la empresa y la familia (Ramírez y Macías, 2012).

En relación con su definición, Quejada y Ávila (2016) presentan una recopilación tal como se muestra a continuación:

Hoshino (2004): Empresas poseídas y controladas por familias o descendientes del fundador; De la Garza (2003): Empresa donde los sistemas de familia y empresa se entrelazan; Belausteguigoitia (2007): Empresa poseída o controlada por una familia y en la que los miembros se encuentran relacionados con el negocio; Navarrete (2008): Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección y sucesión tendrá influencia familiar; Esparza (2009): Empresa donde más del 50 % del capital es propiedad de la familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar; Flórez (2010): Empresa que se identifica con al menos dos

generaciones de la familia; Suárez (2010): Organización con modelo tridimensional: familia, empresa y propiedad; Ramírez y Fonseca (2010): Organización donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran en el negocio (p. 152).

Desde esta perspectiva, se reconoce que una empresa es de familia cuando existe:

Un nexo de unión entre esta y una familia, el cual parte de que la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo, presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas; para poder afirmar de una empresa concreta que es de familia, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como su cultura y la de una familia con ella relacionada. Otra forma de ver las empresas de familia es la que considera como tal, aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar, la familia como institución o como entidad controla efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de la propiedad o porque los miembros de la familia ocupan cargos en la gerencia de la organización; de esta manera, las operaciones de la empresa son afectadas por el vínculo familiar (Ramírez y Macías, 2012, pp. 13-14)

Un rasgo de relevante consideración es que en las empresas de familia confluyen dos realidades distintas, que poseen fines propios y al mismo tiempo, tienen naturaleza diferente, así como también características igualmente particulares. De esta manera, las empresas de familia son una manera distinta en la forma de emprender y de dirigir. Al encontrarse en ellas la concentración de dos sistemas sociales disímiles, esto les atribuye determinadas notas concretas, tanto en su dirección, como en modo y las vías que le permiten tener continuidad en el tiempo (Ramírez y Macías, 2012).

De hecho, éstas difieren en una serie de factores de otras organizaciones, lo cual se ve reflejado en su funcionamiento; de allí que lo relativo a la gerencia en este tipo de empresas “debe comprender las características propias de ellas, con el fin de lograr optimizar los resultados de su gestión; para la toma de decisiones debe tener en cuenta las dinámicas que rigen la conducta del fundador, la familia y la firma” (Ramírez y Macías, 2012, p. 12).

Quejada y Ávila (2016), consideran que por un lado, se habla del gran impacto de las empresas familiares en la creación de riqueza y de empleo, mientras que por otra parte, se trata de sus fortalezas, tales como el elevado compromiso y la dedicación, la identidad de valores familiares, la transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, una mayor reinversión de los beneficios y responsabilidad social empresarial. Asimismo, destacan las debilidades: “riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia, rigidez y conservadurismo, autofinanciación y sucesión mal preparada” (p. 153); siendo elementos de la empresa (en general), los siguientes: empresario o empresarios, los trabajadores, la tecnología, los proveedores, los clientes, los organismos públicos, la competencia y el capital.

De esta manera, la intervención del gobierno corporativo en las empresas de familia está en el marco de las estructuras y procesos que direccionan y controlan su accionar. Se ocupan, por lo tanto, de las relaciones entre “la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas, desde la clara definición de los roles, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de los órganos” (Quejada y Ávila, 2016, p. 153) que conforman y definen el grupo integrado como empresa de familia.

Rodríguez, Fernández y Rodríguez (2013) señalan que algunas de teorías aplicables al estudio de la gobernanza corporativa en empresas de familia, especialmente en canto al papel de los consejeros en el rendimiento de las organizaciones es “la teoría de la agencia, la teoría de los servidores y la teoría de la dependencia de recurso... desde la perspectiva de los grupos de interés...o desde el enfoque institucional... con propósito comparativo y/o integrador” (p. 156).

Por otra parte, para Díaz, Pereira y Suárez (2018), a partir de la teoría administrativa, al acercarse a la gobernanza es necesario investigar desde sus modelos representativos; es decir, sus características y particularidades. “Estos enfoques delinearon a lo largo del tiempo, el pensamiento administrativo distintivo de la postmodernidad, aportando elementos para la comprensión de las organizaciones, como la descentralización, eficacia, eficiencia, participación, visión estratégica y sustentable de la sociedad, entre otros” (p. 328).

Desde la perspectiva de Díaz, Pereira y Suárez (2018), las teorías de la administración admiten identificar y abordar la gobernanza. De este modo, explican que

con la teoría clásica, la gobernanza se apoya en cuanto a la concepción de las organizaciones; la humanista le permite tener una concepción de individuo como un sujeto participativo y líder social; mientras que la estructuralista respalda la importancia de la calidad, eficiencia, transparencia, descentralización y horizontalidad. En ese mismo orden, la teoría del comportamiento muestra el estudio de las relaciones entre actores en relación con el modelo de decisión, el liderazgo participativo y el protagonismo del ciudadano. La teoría sistémica, señalan los autores, ofrece las nociones de sustentabilidad necesarias para la interdependencia entre actores y el logro de los objetivos planteados; y el modelo contingencial es de apoyo, en tanto incorpora la idea del entorno y el equilibrio como aspectos esenciales en el marco de los procesos, las decisiones y las acciones.

De este modo, las diversas teorías mencionadas, al ser aplicadas a la gobernanza corporativa en relación con las empresas de familia, encuentran el escenario oportuno de intervención y aplicación, dado que en este proceso de gobierno se dan las ideas en ellas expresadas, tales como: la interpretación de este tipo de empresas como organizaciones capaces de funcionar con eficacia, eficiencia, participación, visión estratégica y sustentable. Asimismo, el entender al individuo como un sujeto participativo y líder social y asumir que pueden ser contextos caracterizados por la calidad, eficiencia, transparencia, descentralización y horizontalidad, entre otros aspectos.

Un elemento especial que destaca en este ámbito es la responsabilidad social corporativa, que según Cuadrado, García y Martínez (2015), a “nivel internacional, las organizaciones y los diferentes grupos de interés son cada vez más conscientes de la necesidad, así como de los beneficios, de promover un comportamiento socialmente responsable” (p. 20), y su objetivo proveniente de las prácticas de responsabilidad social corporativa, consiste en aportar al desarrollo sostenible y conseguir el triple impacto económico, social y medioambiental, lo cual aporta significativos elementos al funcionamiento apropiado de la empresa de familia desde la gobernanza corporativa.

Enfoques dados a la gobernanza corporativa de empresas de familia

Esta sección de la investigación se desarrolla con una selección de seis (6) artículos relacionados con la gobernanza corporativas de empresas de familia. De este

modo, a continuación se desprende la descripción a los diversos enfoques que presentan dichos autores, destacando los aportes más significativos de sus estudios.

Siendo básico el tema de la gobernanza corporativa, Serna y Rubio (2016) reflexionan sobre susignificación, profundizando en la gobernanza empresarial. De esta manera reconocen sutrascendenciacommo resultado de un proceso histórico en el que se ha buscado la productividad y la eficiencia de las empresas. De hecho, sostienen que los negocios grandes, medianos y pequeños tuvieron su origen en la confianza, primeramente en relación con el trueque, y posteriormente, durante la era industrial, esa confianza se continuó a través de la garantía de la calidad de los productos, lo cual originó el concepto de marca como ventaja competitiva.

Desde este punto de vista, la confianza es un elemento primordial para que las organizaciones funcionen. Sin embargo, con la globalización se generaron cambios importantes, y los valores tradicionales se transformaron, las economías y empresas crecieron, y ante diversos conflictos, aparece el comportamiento ético y transparente de los administradores, como un factor fundamental de confianza, de modo que aseguraran su funcionamiento. Con ello se destacan los códigos éticos para regular el comportamiento de las personas al interior de las empresas. Fue cuando en Estados Unidos se crearon leyes como la Ley Sarbanes Oxley (2002), para evitar fraudes y riesgo principios y recomendaciones. Se convirtieron desde entonces, en la referencia internacional para el gobierno corporativo y la base para diversas iniciativas de reforma tanto gubernamentales como del sector privado... las cuales impulsaron la expedición de normas y políticas, consignados en los denominados códigos de buen gobierno. Desde entonces, cada país crea sus propios códigos como parte de su ordenamiento jurídico, que es acogido por los ámbitos de empresas de familia(Ibídem).

De esta manera, estos principios de buen gobierno tienen decisión facultativa de las empresas que lo conforman; de modo que se vele por un funcionamiento “democrático, aun con las ventajas y limitaciones de este modelo político de administración y gestión” (Serna y Rubio, 2016, p. 250).

En estos términos, los investigadores Molina, Botero y Montoya (2016), estudian el rendimiento en las empresas de familia, analizando la sistematización de estudios empíricos existentes sobre la relación entre la participación de la familia en las empresas de familia y sus rendimientos financieros, lo cual alcanzaron por medio de una

revisión documental. Estos autores afirman es una limitante el que no exista un concepto unificado de empresa de familia y que en sus contextos es común que se generen grandes problemáticas o grandes beneficios aquel que considera que el negocio familiar es concebido a partir de factores estructurales y de participación, en lo cual se ubican cuatro dimensiones básicas: “la propiedad de la familia, el control, el papel directivo de los miembros de la familia y las generaciones que participan en el negocio” (Ídem). Asimismo, sostienen que:

Las empresas de familia tienen características comunes: son normalmente dirigidas por sus dueños, tienden a tener concentrada la propiedad en manos de una o varias familias y a generar interferencia de la familia en la toma de decisiones. Lo anterior constituye un obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial; por lo tanto, los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia. Respecto al tamaño, se caracterizan en su mayoría por ser pymes, lo que les permite adaptarse, en gran porcentaje, a los cambios en su entorno; en repetidas ocasiones presentan dificultades para anticiparse a dichos cambios porque no se monitorean sus tendencias y se carece de la información necesaria. Los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a través del tiempo... Valores como el compromiso, el respeto, el trabajo duro, la responsabilidad, la credibilidad y la justicia caracterizan a la familia propietaria y/o controladora de la empresa (Molina, Botero y Montoya, 2016, p. 78)

Dando continuidad al tema y partiendo de estudios consultados, Molina, Botero y Montoya (2016) destacan tres elementos comunes en las empresas de familia: “el mayor porcentaje de la propiedad deberá estar en manos de una familia, la gestión tendrá participación de miembros de la familia propietaria y se concibe la transferencia generacional” (p. 77); y refieren que existen varios enfoques desde los cuales se puede estudiar la empresa de familia, siendo uno de ellos aquel que considera que el negocio familiar es concebido a partir de factores estructurales y de participación, en lo cual se ubican cuatro dimensiones básicas: “la propiedad de la familia, el control, el papel directivo de los miembros de la familia y las generaciones que participan en el negocio” (Ídem).

Otra referencia importante la constituye la investigación de San Martín y Durán (2016), quienes plantean que las empresas de familia deben tomar decisiones a partir de sus problemas, comunes en todas las empresas, pero también deben tener la capacidad para gestionar de forma adecuada la relación empresa-familia. De allí que reconocen la importancia de las dinámicas provenientes de los fundadores, de las próximas generaciones, la familia, los accionistas y la empresa en sí misma. Para esto, señalan que es necesario desarrollar habilidades por medio de las cuales puedan identificar y resolver las posibles dificultades, así como definir opciones para impulsar su crecimiento, y los procedimientos para transferir el poder y el control.

En este sentido, recalcan que una de las principales dificultades por las que atraviesan las empresas de familia son los cambios en el desempeño financiero a partir del proceso de sucesión. Asimismo, refieren que existen aspectos que intervienen en el desarrollo de las relaciones y el desarrollo en sí de las empresas de familia, tales como el entorno de negocios, la protección legal a los inversionistas, el nivel de concentración de propiedad, lo relativo al desarrollo de mercado, entre otros. Establecen entre sucesión y endeudamiento, explicando que:

Puede ser diferente si hablamos de empresas que pasan del fundador a una segunda generación, que en aquellas empresas donde el cambio se produce de la segunda a la tercera generación o posteriores, debido a los mayores niveles de dispersión de la propiedad, tipos de inversionistas involucrados (sobre todo en empresas públicas), estructura de gobierno, etc. Por tanto, es importante también analizar si la relación entre sucesión y endeudamiento es diferente cuando nos referimos a empresas familiares que se encuentren en este nivel del proceso sucesorio en comparación con el obtenido en empresas de segunda generación (San Martín y Durán, 2016, p. 45).

Por otra parte, expresan los autores que cuando las empresas de familia pasan de una generación a otra, es muy común que cambien sus objetivos y esto puede ser perjudicial ya que generalmente en la primera generación éstas se orientan más a los negocios, mientras que aquellas que han pasado por un proceso de sucesión (segunda generación en adelante) se orientan más a la familia; las primeras tienen una mayor capacidad para crecer y generar valor (Ibídem). En estos términos se atribuye importancia el gobierno corporativo y la dirección de la empresa en tanto de eso

dependerá de si se inclina al riesgo, o a objetivos socioemocionales en la conducción de la empresa, que tiende a ocurrir cuando es un miembro de la familia.

Arenas y Rico (2014) analizan el protocolo de sucesión en una investigación en la que profundizan en la importancia de la sucesión como uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar; de hecho, asumen que el reto más importante para una empresa de familia es sostenerse por más de una generación. A partir de ello, afirman que elaborar un plan de sucesión no es sencillo y requiere tiempo ya que cada empresa de familia tiene sus particularidades. Asimismo, acentúan que otro de los elementos de mayor riesgo es el protocolo familiar, siendo éste un instrumento o normativa que rija su funcionamiento. Este protocolo da las herramientas necesarias para solucionar o evitar problemas, conflictos y fijar responsabilidades; expone al respecto:

El protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada (Arenas y Rico, 2014, p. 254)

Asimismo, Hernández (2018), destaca la importancia del gobierno corporativo, y lo asocia con el protocolo familiar y la transferencia generacional o sucesión. En tal sentido, pone en relevancia las relaciones de los miembros en relación con el modo como estén concebidas las normas de funcionamiento. Expone sobre esto:

Para que las empresas logren sobrevivir con éxito a todos los vaivenes de la economía y la globalización y a otros aspectos de carácter interno como, los cambios generacionales, administrativos, financieros, es necesario un gobierno corporativo, no solo en las empresas multinacionales o transnacionales, sino también, a las pequeñas y medianas, cualquiera sea su origen o pertenencia, y esto incluye, a las empresas familiares, las cuales deben que además, implementar protocolos de manejo administrativo, que obliguen a los miembros a mantener una posición clara, en base a acuerdos que por la naturaleza de su finalidad, se vuelvan de obligatorio cumplimiento (p. 16)

De esta manera, para Hernández (ob. Cit.), la importancia de establecer estructuras de gobierno en la empresa de familia se está en el diseño y disposición de disposiciones sólidas que permitan separar y administrar todos aquellos aspectos relacionados con propiedad, empresa y familia, los cuales deben ser tratados en todos los escenarios posibles que permitan crear las condiciones de funcionamiento y acuerdos correspondientes. Estos escenarios, afirma, “facilitan a los integrantes de la familia aprender a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios” (p. 2).

Finalmente, Ramírez (2014), asume la importancia de las empresas de familia con relación a la sucesión, analizando aspectos como: empresa, propiedad, familia, sucesión, gobierno corporativo y protocolo familiar. Uno de los principales aspectos que desarrolla esta autora es la definición de los objetivos de la familia y la empresa. Con respecto a la primera define que son:

Lograr competitividad, sin afectar los lazos familiares; Mantenerse y continuar por varias generaciones, afrontando los problemas de sucesión a través de las siguientes generaciones; Mantener una estructura organizacional adecuada, sin verse afectada por los conflictos familiares; Capacitar a los futuros sucesores con competencias que les permitan dirigir el negocio familiar; y Adaptarse a los cambios generacionales, sin afectar la continuidad del negocio (Ramírez, 2014, p. 70).

En cuanto a los objetivos de la empresa, los especifica como el poder lograr la competitividad en el mercado, mantenerse y poder continuar en el tiempo, adecuándose a los cambios del mercado, sostener una estructura organizacional pertinente, disponer de personas capacitadas para cada responsabilidad y poder adaptarse a las demandas del mercado (Ibídem). En estos mismos términos describe cómo debe ser el protocolo: tener compromiso familiar, disponer un proceso de sucesión para generaciones futuras, contar con un gobierno de la empresa familiar y puestos gerenciales, crear planes para los miembros familiares dentro del negocio y dar compensaciones para los miembros de la familia. Sobre este último punto, se extiende dando especial relevancia, considera que:

Un Protocolo Familiar ha de tener, de un lado la vocación de permanencia en el tiempo y de otro, el compromiso de revisarlo periódicamente. En resumen, el Protocolo Familiar debe ser un instrumento vivo que sirva de norma para guiar

las actuaciones familiares en la empresa y que a su vez sea capaz de contribuir a la solución de las eventuales incidencias que se produzcan en el interior de la familia y que estén relacionadas con la unidad productiva (.Ramírez, 2014, p. 71)

La actuación de la gobernanza en empresas de familia

Para efectos de esta investigación y a partir de las diversas fuentes consultadas, se interpreta la gobernanza como el sistema que opera como un elemento clave en la organización de las empresas de familia; y la gobernanza corporativa aquella cuyo “espíritu se basa en promover un manejo transparente en el día a día de la organización, rendir cuentas y tener intereses alineados con los inversionistas y demás grupos de interés” (Gómez et al., 2016, p. 13) Esta definición es ampliada por Acosta (2018) para quien esto implica las relaciones de poder entre los miembros de una organización a fin de garantizar que cada uno reciba lo justo, mejorado “el modelo de toma de decisiones, la composición del capital, los sistemas de compensación a los agentes y los sistemas de control o monitoreo” (p. 45).

Desde su complejidad, se asume que una empresa de familia dispone de ciertos rasgos y características propias, distintivas, que definen cómo es la estructura y el modo de operar el gobierno y su administración. De este modo, existen tres elementos básicos: familia, propiedad y empresa que interactúan en torno a diversos componentes de tipo legal, económico y afectivo, en los cuales se hace necesaria la aplicación de la gobernanza, como lo afirman Gómez et al. (2016), Serna y Rubio (2016) y Molina, Botero y Montoya (2016).

A partir del apartado anterior, las seis investigaciones consultadas dan cuenta de diversos elementos que intervienen, desde la perspectiva de los autores, en el desarrollo de las empresas de familia. Los diversos contenidos abordan temas con importantes coincidencias, especialmente en cuanto a la definición de empresas de familia, su importancia en el campo de la economía de los países, y el funcionamiento que las distingue con respecto a otro tipo de empresas, cuya base se orienta precisamente a la importancia y la necesidad de la definición y participación de la gobernanza corporativa.

Los autores consultados insisten en identificar determinadas debilidades en las empresas de familia, con énfasis en las sucesiones y el protocolo como dos de las principales y más frecuentes debilidades que apuntan al fracaso o continuidad en el tiempo. Justamente estos dos aspectos son partes que corresponden a la definición de la gobernanza corporativa ya que una buena organización del gobierno de la empresa familiar se verá proyectada en el éxito de la empresa, en la actuación presente y su continuidad en el tiempo.

Con respecto a las sucesiones, éstas vienen a ser, de acuerdo a la coincidencia de las fuentes consultadas, uno de los puntos más delicados en el marco de este proceso. San Martín y Durán (2016) y Arenas y Rico (2014) convienen en reconocer que es necesario prever el modo como se dará el proceso de continuidad entre los miembros generacionales, de modo que se garantice la prolongación de la empresa. Por lo tanto, ése es uno de los factores primordiales para asegurar el proceso de una empresa de familia, siendo así, el reto básico para sostenerse por más de una generación.

Con respecto al protocolo, se presenta una amplia coincidencia entre los autores estudiados en afirmar la relevancia que éste tiene en el desempeño, desarrollo, funcionamiento y demás ámbitos propios de la empresa de familia. San Martín y Durán (2016) lo ven como un instrumento o normativa por medio del cual se rige el funcionamiento de la empresa, por lo que permite solucionar o evitar problemas; Arenas y Rico (2014), asumen que su función no es desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada; mientras que Ramírez (2014) y Hernández (2018) lo ven como un elemento que guía las actuaciones familiares y contribuye a la solución de posibles inconvenientes o diferencias que se presenten en el interior de la familia relacionadas con la unidad productiva.

Desde esta perspectiva, el protocolo viene a ser la directriz que encamina la gobernanza, es decir, la definición del funcionamiento de la empresa de familia, por lo tanto en él se plasman las normas por medio de las cuales se llevará a efecto la relación familia, propiedad y empresa. De allí que el nombramiento de la estructura organizacional en la que pueda estar presente la figura de una asamblea general de accionistas, como un órgano que cumple funciones en la toma de decisiones, y una junta directiva que asegure el cumplimiento de los objetivos y formule estrategias, y los distintos directivos que se consideren necesarios para una buena actuación, que cumpla

la responsabilidad de supervisar asuntos financieros y compartir información, deben estar representados de manera sustantiva en el protocolo, lo cual define una gobernanza corporativa sobre la base de la transparencia y la eficiencia.

Existen algunos aspectos relevantes presentados por los autores consultados que son necesarios de referir, en tanto contienen fundamentos que contribuyen con una gobernanza corporativa más efectiva. Uno de ellos es la idea de confianza. Serna y Rubio (2016) y Molina, Botero y Montoya (2016) acuerdan que éste es un aspecto relevante esencial para que las organizaciones funcionen con éxito. De hecho, los principios basados en la ética y la transparencia de los administradores son factores determinantes en el éxito y la continuidad de las empresas de familia.

Por otra parte se localizan los llamados conflictos de interés en torno a lo económico, lo social, familiar y administrativo, ante lo cual Molina, Botero y Montoya (2016), consideran que las empresas defamilia, al estar generalmente dirigidas por sus dueños o bien que las tomas de decisiones se limite a unos cuantos por imposición o acuerdos internos, afectivos, son obstáculos que interfieren en una buena gerencia financiera y comercial. San Martín y Durán (2016), sobre este tema apuntan a reconocer que es esencial en la empresa el manejo del riesgo en función de los objetivos socioemocionales y la conducción de la empresa, cuando no existe una regulación apropiada y todo queda en manos de la decisiones voluntarias; ideas con las cuales coincide Hernández (2018).

Como queda expresado, son varios los aspectos que intervienen en el éxito de una empresa de familia, entendiendo que los principales están sobre la base de una clara definición de su forma de organización y administración, por lo que la gobernanza corporativa sería el medio para alcanzar el éxito, la continuidad, un funcionamiento ético basado en la confianza, con normas claras, transparentes con lo cual su permanencia generacional y los beneficios económicos estarían protegidos.

Hernández (2018), y Ramírez (2014) concretan que para que las empresas de familia logren mantenerse es necesario un gobierno corporativo, por lo que es importante que éstas implementen protocolos de manejo administrativo, conducentes a obligar y orientar a sus miembros a sostener posiciones definidas, con acuerdos de obligatorio cumplimiento

De este modo, la importancia de la gobernanza corporativa en las empresas de familia es esencial, y se presenta a partir de la definición de un protocolo de organización, gerencia, administración y funcionamiento que de las normativas a los miembros sobre sus responsabilidades, la estructura, los derechos y deberes; con el objetivo de que éstas tengan continuidad, cuya base sea una escrupulosa disposición que rinda cuentas y clarifique todo su procedimiento del modo que exige la administración en general.

ABORDAJE METODOLÓGICO

La metodología corresponde a la sección de la investigación donde se describen los pasos llevados a cabo para abordar el problema planteado y alcanzar los objetivos. En tal sentido, éste se enfoca en la gobernanza corporativa y las empresas de familia. En función de ello, se definió como objetivo general analizar la importancia de la gobernanza corporativa en el contexto de las empresas de familia, para lo cual se consideró la metodología documental bibliográfica como la más adecuada en tanto suponía un estudio la revisión, interpretación y deducciones sobre los dos temas que comprenden el estudio.

Es importante destacar que las tendencias documentales bibliográficas sobre un tema específico permiten dedicar el interés a una muestra de fuentes definidas por el investigador, y que tienen su punto de partida en la revisión de la literatura, o estado del arte, de modo que se tenga una visión acerca de qué se ha investigado empíricamente sobre el tema en análisis, y las conceptualización o conceptualizaciones sobre el mismo (Díaz, 2015). De este modo, el método documental es aquel en el cual, para llevar adelante la investigación, se hace uso de datos disponibles que han sido obtenidos por otros investigadores o instituciones para otros propósitos.

De este modo, el desarrollo de esta investigación se realizó utilizando la metodología bibliográfica, documental. Para la selección de esta metodología se precisó el uso de la guía ofrecida por la Universidad Abierta Interamericana para el desarrollo de trabajos finales de carreras de grado. Tales orientaciones condujeron a precisar lo que se aspiraba a realizar, siendo un trabajo de revisión y análisis bibliográfico de un problema relevante en un campo disciplinar específico.

En tal sentido, se consideró la recomendación de implicar un análisis crítico y de rigor académico sobre el estado del arte del problema estudiado, cuyas características debían contener, la relevancia social del problema puesto a discusión; la diversidad y pertinencia de las fuentes bibliográficas consultadas; el análisis crítico, la cohesión y coherencia en el desarrollo del tema, el ajuste a convenciones de estilo académico, y las afirmaciones con respaldo bibliográfico.

Por lo tanto, se llevó a cabo un proceso que inició con el tema de interés contextualizado en un problema de carácter y competencia social. Fue así como se decidió investigar la gobernanza corporativa y las empresas de familia. Al disponer del tema, teniendo referencias previas sobre su importancia, se realizó el procedimiento de

revisión bibliográfica, ubicando documentos que reflejaran la calidad académica y la rigurosidad en el proceso de investigación. Esta búsqueda se hizo por medio de repositorios virtuales de alta credibilidad tales como SciELO y Dialnet.

Al tener el primer listado de materiales seleccionados, se elaboró un cuadro de registro que contenía los datos esenciales: autor, título, fecha, origen, fuente, palabras clave y resumen. Sobre la base de la información recopilada en ese cuadro, se seleccionaron los artículos considerados de mayor relevancia, a partir de la información suministrada en los resúmenes.

De esta segunda selección se desprendió el listado definitivo de títulos con los cuales trabajar, lo que condujo a la revisión total de los documentos, procediendo, conjuntamente con la lectura a la selección de la información de apoyo, utilizando las técnicas propias de la investigación documental, tales como paráfrasis, citas textuales, subrayado, entre otras.

Una vez dispuesto el material, se desarrolló la redacción del documento, primeramente el problema, luego el marco teórico y el abordaje metodológico. Posteriormente se hizo el análisis y las conclusiones.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL MATERIAL RELEVADO

En esta investigación se manejó el tema: Gobernanza corporativa y empresas de familia. La metodología utilizada fue de tipo documental, por lo que los resultados obtenidos en su desarrollo se desprenden de la interpretación y la información a las investigaciones consultadas.

Primeramente es importante referir que al dar inicio a la investigación, con el propósito de tener una visión general sobre el tema, se realizó un rastreo a fuentes virtuales al tratamiento del tema, lo cual permitió identificar abundantes documentos ocupados de las empresas de familiares, en menos cantidad trabajos sobre la gobernanza corporativa, así como investigaciones que las relacionen entre sí.

Los estudios consultados presentan análisis a los tópicos de interés en cuanto a empresa, familia y gobernanza corporativa, tales como: sucesión y protocolo, administración y organización. En tal sentido, se afirma que las empresas de familia, poseen unas características tan singulares entre sí, que requieren ser estudiadas de forma diferente. Éstas son entidades en las que, junto a los problemas comunes de toda empresa, se suma el aspecto familiar, afectivo. Precisamente, los autores consultados destacan esto como un dato relevante en la presentación de conflictos de interés.

Para precisar sobre el estudio desarrollado, es necesario aclarar que se consultaron 16 fuentes, una de ellas para apoyar la metodología seleccionada; los restantes giran sobre los temas en estudio, dentro de los cuales, se seleccionaron seis (6) destinados a las confrontaciones de los enfoques dados a la gobernanza corporativa en empresas de familia, siendo éstos en los cuales se concentró principalmente el objeto de estudio. Es preciso subrayar que se privilegiaron documentos posteriores al año 2015.

De esta manera, para el desarrollo del primer punto del marco teórico, fueron sustantivos los aportes de Díaz, Pereira y Suárez (2018), Quintero (2017), Hernández (2018), Vanti, Solana y Seibert (2018), Corzo (2016), Acosta (2018) y Gómez et al. (2016), en la definición de gobernanza corporativa, quedando claro que se trata un tipo de gobierno dispuesto sobre la base de la transparencia en el accionar de los administradores y directivos, de modo que se puedan reducir los conflictos de interés entre los distintos actores y así buscar el beneficio de su entorno social y la estabilidad de la empresa.

Por otra parte, Ramírez y Macías(2012), Quejada y Ávila (2016), Rodríguez, Fernández y Rodríguez (3013), Díaz, Pereira y Suárez (2018) y Cuadrado, García y Martínez (2015), contribuyen con la definición e información general relacionada con empresas de familia, las cuales quedan entendidas como organizaciones creadas por grupos de personas unidas por nexos familiares, en cuyos contextos se presentan diversas dificultades, entre ellas, las sucesiones y el protocolo.

Finalmente, en cuanto a la actuación de la gobernanza corporativa en empresas de familia, Serna y Rubio (2016), Molina, Botero y Montoya (2016), San Martín y Durán (2016), Arenas y Rico (2014), Hernández (2018) y Ramírez (2014), los estudios seleccionados presentan información relevante sobre el papel de la gobernanza corporativa en las empresas de familia, asumiendo que si se dispone de una estructura de gobierno bien planificada y compartida por los miembros, eso redundaría en beneficios económicos, de estabilidad, se valores éticos y de permanencia generacional. Al respecto, existe una tendencia en atribuir valor al protocolo como una forma de disponer de la gobernanza corporativa, en tanto eso plantea normas de actuación, que rigen con toda la formalidad legal.En tal sentido, se ratifica la importancia de la gobernanza corporativa en las empresas de familia, siendo un acuerdo de los autores consultados.

CONCLUSIONES

Esta investigación se planteó el análisis de la importancia de la gobernanza corporativa en las empresas de familia; una vez finalizada y a partir del desarrollo de los diversos aspectos teóricos y el análisis de los resultados, se concluye lo siguiente:

Las diversas fuentes teóricas consultadas permitieron explicar la gobernanza corporativa en empresas familiares, asumiendo que se trata de una estructuras de gobierno en el marco de las empresas de familia que garantizan solidez, permiten separar y administrar los aspectos relacionados con propiedad, empresa y familia y crear las condiciones de funcionamiento y acuerdos correspondientes para el éxito de sus funciones y la permanencia en el tiempo.

Al caracterizar los enfoques dados a la gobernanza corporativa en empresas de familia desde la bibliografía consultada se reconocen las diversas coincidencias de los autores, sobre todo en cuanto a la concepción de que no existe una definición puntual sobre las empresas de familia. Igualmente, ponen en énfasis la importancia de las sucesiones y el protocolo como elementos que intervienen en la permanencia y el éxito de dichas organizaciones y afirman que la gobernanza corporativa es necesaria para que estas empresas funcionen con eficiencia y permanencia generacional.

Al identificar la actuación de la gobernanza corporativa en empresas de familiar, desde la perspectiva de los autores consultados, se concluye que las seis fuentes analizadas apuntan a reconocer su importancia en tanto garantiza la transparencia del accionar de los administradores y directivos, de modo que se puedan reducir los conflictos de interés entre los distintos actores y así buscar el beneficio de su entorno social; con eficacia, eficiencia, participación, visión estratégica y sustentable.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, G. (2018). Gobierno corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Ciencias Administrativas*. (11). Recuperado de: <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Arenas, H. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales* (30). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Corzo, L. (2016). Prácticas de buen gobierno corporativo en empresas argentinas. *Escritos Contables y de Administración*. 7(1). Recuperado de: <http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/pdf/eca/v7n1/v7n1a03.pdf>
- Cuadrado, B., García, R. y Martínez, J. (2015). Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*. 18(1). Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.02.003_1
- Díaz, C. (2015). Tesis documentales Instrumentos para la recolección de datos. Maestría en Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Díaz, J., Pereira, M y Suárez, W. (2018).Gobernanza: una visión desde la teoría administrativa. *Opción*. 34(86). Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/329828487_Gobernanza_una_vision_d_esde_la_teoría_administrativa
- Gómez, G. et al. (2016). Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas. *Entramado*. 12(2). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n2.24240>
- Hernández, F. (2018). El protocolo familiar como mecanismo de perpetuación para las empresas familiares. (Tesis). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Recuperado de: http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/10754/Protocolo_familiar_mecanismo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Quejada, R. y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Rev. esc.adm.neg.* (81). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>
- Quintero, C. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles latinoamericanos*, 25(50). Recuperado de: <http://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/925/811>
- Molina, P., Botero, S. y Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*. (33). Recuperado de:
- Ramírez, D. y Macías, V. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Económicas CUC*. 33(1). Recuperado de: <file:///C:/Users/Sergio/Downloads/Dialnet-EmpresasDeFamilia-5085555.pdf>
- Rodríguez, M., Fernández, S. y Rodríguez, J. (2013). Estructura del consejo de administración y rendimiento de la empresa española cotizada. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. (22). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2012.10.002>
- San Martín, J. y Durán, J. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*. (61). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Serna, H. y Rubio, G. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. (48). Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/771/1297>
- Vanti, A., Solana, P. y Seibert, R. (2018). Gobernanza Corporativa y Gobernanza Corporativa de TI utilizando Analytic Hierarchy Process en la creación de valor. *RISTI* (27). Recuperado de: DOI: 10.17013/risti.27.86–108