

Experior: Revista de Investigación de ADEN University  
ISSN L 2953-3090  
Vol. 3 (2) julio-diciembre 2024

## Influencia del gobierno corporativo en empresas familiares como garantía de su prevalencia en el tiempo

*Influence of corporate governance in family businesses as a guarantee of its prevalence over time*

Félix Ruffo Gómez Sánchez  
Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Venezuela

[fgs281080@gmail.com](mailto:fgs281080@gmail.com)

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

**Recibido:** 30/07/2024.

**Aceptado:** 15/10/2024.

**Publicado:** 10/11/2024.

**Cómo citar:** Gómez Sánchez, F.R. (2023). Influencia del gobierno corporativo en empresas familiares como garantía de su prevalencia en el tiempo. *Experior*, 3(2), 136-148. <https://doi.org/10.56880/experior32.5>

### Resumen

El objetivo del artículo es determinar la influencia del gobierno corporativo en las empresas familiares como garantía de su prevalencia en el tiempo. Para ello se estableció una metodología cualitativa no experimental, aplicada, a nivel descriptivo y de corte documental, lo que se demuestra a partir del objetivo que se desarrolla de manera longitudinal porque explora el tema desde el año 2000 hasta el año 2020. Se determinó la influencia del gobierno corporativo como garantía de la prevalencia en el tiempo de las empresas familiares, explicando los rasgos distintivos y dividiendo en cuatro dimensiones los factores críticos para conservar a las empresas familiares en el mercado.

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

### Abstract

The objective of the article is to determine the influence of corporate governance in family businesses as a guarantee of its prevalence over time. For this, a non-experimental qualitative methodology was established, applied, at a descriptive and documentary level, which is demonstrated from the objective that is developed longitudinally because it explores the topic from the year 2000 to the year 2020. The influence of corporate governance was determined as a guarantee of the prevalence over time of family businesses, explaining the distinctive features and dividing into four dimensions the critical factors to keep family businesses in the market.

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

## Introducción

En un mundo globalizado, con una dinámica cambiante donde el siglo XX redefinió las bases del conocimiento para poder interpretar de una mejor forma el entorno, las ciencias sociales no se escapan de una transformación continua, debido a que la gestión de la complejidad interviene en casi todas las etapas de los sistemas sociales, dentro de las que se encuentran los sistemas empresariales. Esto se ha vuelto una preocupación para las grandes organizaciones ya que, como es lógico, para generar riquezas se tienen que tomar decisiones que les permitan prevalecer en el tiempo; para esto se deben optimizar los procesos de orden que se puedan manifestar como problemas de incertidumbre, tensiones y dilemas.

De esta realidad no se escapan las empresas familiares, por lo cual son estudiadas en los tópicos académicos por su importancia para el aumento del PIB en las economías (Doderó, 2008). La Superintendencia de Sociedades sobre Gobierno Corporativo en América Latina (Deloitte, 2017) presentó un reporte producto de la encuesta realizada ese mismo año, donde se proyectaron datos de valor analítico con respecto a las empresas familiares que han establecido gobiernos corporativos. Se entrevistó a 5,732 empresas (una muestra conformada por todo tipo de empresas, no exclusivamente familiares) y hasta ahora se considera como la encuesta más grande sobre gobierno corporativo que se haya realizado en Latinoamérica.

Entre los hallazgos más importantes se encuentra que “del total de la muestra, 2.775 sociedades están en manos de grupos familiares” (Deloitte, 2017, § 3), representando esta cifra al 48,5% de toda la muestra. El protocolo de familia, base para crear un gobierno corporativo, se encuentra presente en el 29,4% de las empresas familiares, aunque el 53,3% razona que estos son de cumplimiento obligatorio. A pesar de lo anteriormente expresado, el 87,4% de las empresas a las que atiende este estudio en particular tiene un consejo que se encarga de la resolución de conflictos familiares y advertir en los planes sucesorales, estableciendo una relación positiva dentro de este subgrupo para evaluar su prevalencia en el tiempo, porque el 64,3% aún se encuentra en el proceso de transición de la primera generación (Deloitte, 2017).

La principal situación de las empresas familiares es que no son perdurables en el tiempo, y la mayoría no pasa de la segunda generación. Según el Instituto de Gobierno Corporativo-Panamá (IGCP, 2017), el 70% fracasa al momento de traspasar el mando a la segunda generación por falta de preparación. Si se aborda este problema desde el punto de vista del pensamiento complejo, asumiendo que son organizaciones que se deben a la interacción con su entorno, tienen que cambiar la manera tradicional de gerenciar, visto que los instrumentos tradicionales no resultan suficientes en lo operativo. Consecuentemente, la complejidad se debe identificar y administrar a través de técnicas o procedimientos que potencien las características intrínsecas de la empresa, como un sistema con capacidad de adaptación y, sobre todo, de autoorganización (Bertoglio, 2004, p. 82).

A pesar de los estudios con respecto a la importancia de las empresas familiares en el desarrollo de las economías de las naciones, apenas a finales del siglo XX es que se ha adoptado como un tópico de investigación trascendental y específico, así como de acuerdo con sus propias particularidades (Ward, 1987; Harris, *et al* 1994; Cabrera y García, 1999), sea por su número (Sharma, 2004), su creación de riqueza y reducción del desempleo (Upton *et al*, 2001) o su influencia en el aumento de la competitividad (Neubauer & Lank, 1998; y Lee, 2004), por lo cual también se consultó a Centeno-Caffarena (2015). Con el objetivo de determinar la influencia del gobierno corporativo en las empresas familiares como garantía de su prevalencia en el tiempo, el artículo

presenta como antecedentes a autores personales y corporativos que han investigado diversas etapas de las empresas familiares y/o su relación con los resultados obtenidos a partir del gobierno corporativo, tales como los demostrados por Lefort & Wigodski (2007); Penfold (2009); Deloitte (2011), y Muñoz Orellana (2011); Enrione (2014); Flores Konja & Rozas Flores, y Jordá García (2014); Ramírez Elizondo (2015); la Cámara de Comercio de Bogotá (2016), y la OCDE (2016); el Instituto de Gobierno Corporativo-Panamá (IGCP, 2017); González *et al.* (2018).

### **Métodos**

Los métodos que caracterizan este estudio están pensados a partir del análisis del objeto de investigación, que es la forma en la que el investigador debe “comprender, interpretar y aplicar lo comprendido” (Dicovski, 2019, p. 6), sin desvirtuar los hechos ni ajustarlos a sus intereses, sino para exponer los fenómenos observables y establecer sus relaciones.

El estudio de las vivencias que se gestan en el ecosistema de una empresa familiar utilizando el análisis fenomenológico es una apuesta hacia la manifestación de la comprensión de la realidad desde la experiencia de la realidad misma (San Martín, 1986), exponiendo las interacciones de los fenómenos sociales que afectan el entorno y dan nuevos sentidos a las realidades desde la óptica del investigador para encontrar nuevos fenómenos dentro de los fenómenos.

En resumen, la metodología se presenta a partir de un estudio cualitativo no experimental aplicado, a un nivel descriptivo y de corte documental, lo que se demuestra a partir del objetivo que se desarrolla de manera longitudinal porque explora desde el año 1987 hasta el año 2019, los resultados de la influencia del gobierno corporativo en las empresas familiares, en un total de 32 fuentes seleccionadas donde se encontraron las siguientes categorías: Gobierno corporativo en empresas familiares (15 fuentes); estrategias y prácticas empresariales (10 fuentes); crisis y conflictos familiares (3 fuentes).

Con las fuentes seleccionadas se encontraron aspectos teóricos y estudios de caso, particularmente el uso de Deloitte influyó en la construcción del tema, por centrarse en la aplicación de teorías en contextos específicos. En este sentido, el artículo provee información que puede ser alcanzada desde la visión de las ciencias sociales bajo la figura de la teoría de alcance medio, al ser “la que funciona en un número limitado de contextos o busca explicar solo algunos aspectos de un fenómeno” (Della Porta & Keating, 2013, p. 387) sin perder por ello su esencia o nivel macro aspirado por el investigador.

Al ser una investigación basada en la técnica documental, los instrumentos utilizados fueron libros, artículos, tesis e hiperdocumentos, utilizando dos variables: los procesos adaptativos en la empresa familiar y el efecto sinérgico. Esto se debe a que existen múltiples aristas que no pueden acometerse desde una base general sino revisando la literatura de casos específicos revisados, porque hay certidumbre de que ese conocimiento se encuentra asociado al entorno y no se pueden extraer componentes para trabajarse por separado, ya que se altera la esencia fenomenológica que se pretende alcanzar.

### **Resultados y Discusión**

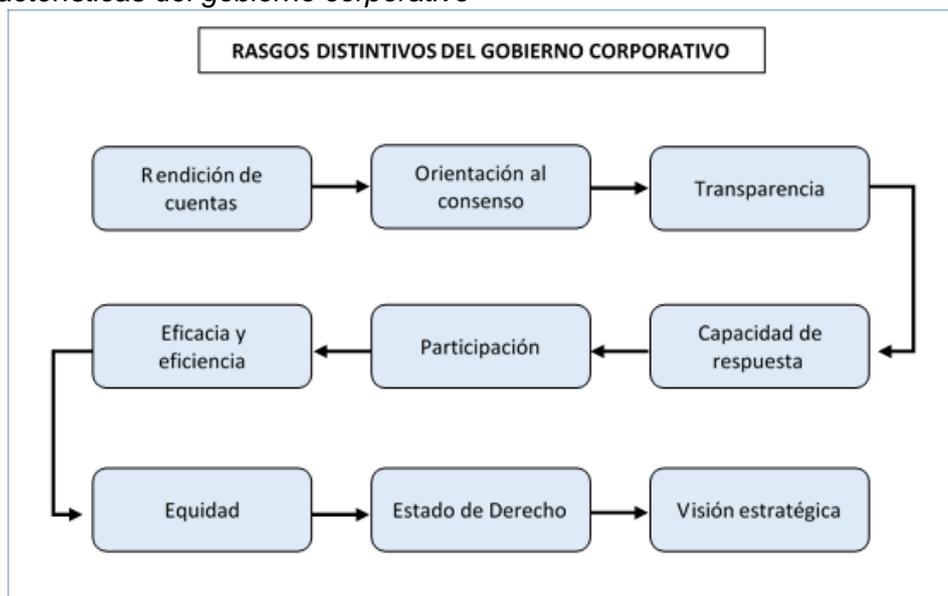
Las empresas familiares, como toda organización comercial, se crean con la visión de largo plazo, pero este enfoque no garantiza que se corresponda con los hechos en la realidad por el aumento de la complejidad con el paso del tiempo (que incluye la

anexión de miembros a la rama familiar con matrimonios u otras incorporaciones, o disrupciones producto de divorcios), haciendo que su visión se encuentre separada de las acciones cuando no equilibran iniciativas de corto plazo con objetivos de largo plazo (Deloitte, 2019). Entre los factores de excelencia que se presentan para el fortalecimiento de los órganos de gobierno (para la familia y la empresa), se encuentran la dedicación a la estrategia y el establecimiento de índices de gestión comprensibles (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016).

Para alcanzar estos dos componentes hace falta el efecto que provoca en los resultados la incorporación del gobierno corporativo, porque todas las empresas familiares apuestan a la sucesión. Vivas Moreno (2006) opina que “la sucesión no se debe entender como un proceso de negociación entre los intereses de los familiares sino como una construcción de un proyecto empresarial para la próxima generación” (p. 182), siendo esta afirmación la que cobra gran valor, dado que refleja el verdadero objetivo de este proceso. Y la influencia del gobierno corporativo sirve para mantener objetivos programados a corto, mediano y largo plazo, donde se planifica la sucesión mientras se apuesta por la sostenibilidad y crecimiento de cada organización familiar, como muestra la Figura 1.

**Figura 1**

*Características del gobierno corporativo*



Según el Instituto de Gobierno Corporativo-Panamá (IGCP, 2017), un 90% de las empresas en el país están compuestas por grupos familiares y alrededor del 70% fracasan al momento de traspasar el mando a la segunda generación por falta de preparación. De acuerdo con un estudio de la Universidad de Harvard que abarcó más de mil empresas familiares el principal motivo por el que estas empresas desaparecen lo constituyen los conflictos familiares. (§1)

Esto demuestra que este problema se presenta a nivel mundial, por lo que el estudio plantea la posibilidad de conocer si implementando la corporatización se podrían evitar los conflictos familiares y mantener vigente a la organización.

Bermejo Sánchez (2016) afirma que los estudios de *Ernst & Young EY* (una multinacional de asesorías empresariales) estima que el 80% de las empresas en el

mundo son familiares, tal es así que se les ha llegado a considerar la espina dorsal del desarrollo económico de un país. Según estudios realizados por Gómez Betancourt (2004), los negocios familiares en países de la región como Estados Unidos registran que el 95% de las empresas son familiares y ellas representan el 50% del PIB; el éxito de estas empresas es tal que son 37% de las empresas que integran la lista Fortune 500.

A pesar de esto, en Estados Unidos solo 30 de cada 100 de las empresas familiares logran sobrevivir a una segunda generación y, de estas 30, solo 4 o 5 logran avanzar a una tercera generación. Esto se debe a diversos factores como el hecho de tratar de vender sus acciones buscando un precio atractivo, o la incapacidad de prever los cambios de mercado o adaptarse a ellos. Además, se pueden tomar como aspectos relevantes para la desaparición de las empresas familiares la recesión en el país, los problemas de seguridad, la insuficiente inversión en investigación y desarrollo, el inadecuado control de costos y la falta de acceso a capital a un costo razonable entre otros.

Al implementar la corporatización, estas podrían volverse más atractivas a los mercados y ser más estables en el tiempo, lo que permitiría impulsar el emprendimiento, aumentar el PIB y crear más corporaciones, porque se tiene una mala percepción de que el mayor nivel de crecimiento al que una empresa familiar puede llegar es a ser una pyme, cuando la realidad es que cada una de ellas representa una parte importante del desarrollo económico de la sociedad.

Moreno Gómez (2017) estudió cómo la implantación de las buenas prácticas de los gobiernos corporativos en las empresas familiares impacta en su desempeño económico y familiar, tomando como base la teoría del *stewardship* (donde se indica que los gerentes que se quedan solos actuarán como administradores responsables de los activos que controlan) para definir un modelo conceptual, y como objeto de estudio se seleccionaron empresas familiares colombianas de diferentes sectores económicos y de segunda generación. El autor señala que no contar con buenas prácticas de gobiernos corporativos no es obstáculo para el éxito de la empresa, que establecer un protocolo de familia con un gobierno corporativo no es concluyente, y que no contar con este protocolo no es un obstáculo para la empresa familiar, permitiendo demostrar que las relaciones entre los miembros de la empresa están basadas en la confianza, la transparencia y la honestidad, permitiendo corroborar uno de los supuestos de la teoría del *stewardship*.

También se evidencian dos enfoques en cuanto a la distribución de los dividendos: por un lado, los integrantes de la familia lo usan para mejorar su calidad de vida, lo que confirma la teoría del *stewardship*, pero también prefieren sacrificar su parte para reinvertirlo antes que optar por créditos financieros para que la empresa crezca, lo que contradice la teoría. La creación de una junta directiva tampoco está relacionada con la rentabilidad de una empresa familiar, ya que el incluir a terceros en la toma de decisiones estableciendo una junta directiva, no marca la diferencia porque en ambos casos se busca que las decisiones tomadas ayuden a la prevalencia en el tiempo de la empresa familiar (lo que sí es acorde con la teoría del *stewardship*).

Con Moreno Gómez (2017) se puede observar el efecto que en sus distintas formas generan los gobiernos corporativos en las empresas familiares. En los resultados se obtuvo un 95% de satisfacción de los propietarios de las empresas familiares, al establecer los gobiernos corporativos, esto es porque están más organizadas luego de establecerlos, según el análisis de las encuestas de satisfacción realizadas en esta

investigación. Las empresas familiares se vieron impactadas positivamente en cuatro aspectos importantes: ventas, empleo, inversiones y clima organizacional.

En los otros hallazgos de esa investigación, el autor demostró que el compromiso con la empresa familiar aparentemente no está relacionado al sector o ubicación geográfica a los que pertenece, pero sí a su tamaño y edad. Mientras más joven y pequeña sea su estructura, más fuerte es el desarrollo de un mayor compromiso con los objetivos del negocio. Esto coincide con lo que demuestra el mercado, que las empresas que han tenido éxitos deben continuar manteniendo el respeto, el balance y la justicia entre los constituyentes.

Aquí es donde los gobiernos corporativos pueden ser un factor para facilitar los cambios en las empresas familiares dictando los parámetros para realizar los ajustes legales en su constitución, tanto en la determinación legal de los roles de los miembros participantes, como en la gestión de la futura propiedad. El estudio reveló que las empresas familiares requerirán capacitar a sus futuras generaciones si quieren perdurar en el tiempo, porque el tema de formación de los sucesores es donde tienen que enfocarse, sobre todo para dirigir la empresa. Como los estudios preliminares indican que la mayoría de las empresas familiares existentes siguen todavía en manos de la generación fundadora, para que las mismas perduren en el tiempo deben prepararse para fuertes cambios en la propiedad y cómo evitar la resistencia al cambio con la entrada de la siguiente generación, por lo que planear para enfrentar estos procesos se convierte en un tema elemental, prácticamente de vida o muerte para las siguientes generaciones.

Lo relevante de esta investigación es que los resultados son regionales, por lo cual no están muy alejados al comportamiento panameño como sociedad, pero como lo dijo el célebre historiador hispano-panameño Ángel Rubio (1901-1962), Panamá es geográficamente centroamericana, históricamente sudamericana y culturalmente caribeña. Debido a esto, estas investigaciones se pueden usar como un punto de referencia, sin dejar de tener presente que los valores como la honestidad y el respeto resultaron ser el punto fuerte de los empresarios familiares, pero se necesita conocer si este se encuentra presente en el entorno cultural de valores del país.

Estos estudios están viendo a la empresa familiar como un ente aislado y no como una organización compleja que tiene una relación simbiótica con la sociedad en la cual se desenvuelven por lo que no estudian el caso desde ese punto de vista, sino le da un enfoque más tradicional, en donde el entorno no se ve afectado ni afecta a la organización como tal. A pesar de que la investigación no está restringida de una forma regional, sino enfocada en un tema particular, permite entender el comportamiento de las empresas dentro de un entorno conocido y familiar como investigador.

Basándose en Santos-Martos (2015), se plantea una tipología de las empresas familiares pudiendo clasificarlas en tres tipos: puras, profesionalizadas y mixtas, utilizando un estudio empírico entre varias empresas donde establecen que las empresa familiares puras se enfocan en el éxito familiar sobre el empresarial, mientras que en las empresas profesionales es lo contrario. Lo importante de este estudio es que -como lo establece el mismo investigador- esta tipología permite medir el éxito en las empresas familiares, y establece que la clasificación se basa en las creencias de la idea del potencial transgeneracional, con respecto a la dirección y propiedad.

Con el punto de partida de lo anteriormente expuesto en estos estudios, se permite conocer el antecedente teórico para iniciar una investigación que se basa en los fundamentos alrededor de los cuales gira la gestión de las empresas familiares. Para delimitar si se puede garantizar la prevalencia en el tiempo de este tipo de empresas a

partir del establecimiento de gobiernos corporativos, se pudieron estudiar los procesos adaptativos y el efecto sinérgico que coadyuvan a preservar su gestión.

### **Procesos adaptativos en la empresa familiar**

Se han dividido en cuatro dimensiones los factores críticos para conservar a las empresas familiares en el mercado: mantener la propiedad, establecer la gobernanza, preparar la sucesión y crear estrategias (Deloitte, 2019), y la prevalencia en el tiempo no es una posibilidad que pueda ser garantizada debido a las múltiples aristas que existen en el entorno y dentro de la misma organización (intorno). Sirven de base los procesos teleonómicos que va adoptando cada empresa para adaptarse al cambio (utilizando la metáfora del biólogo evolutivo Ernst Mayr [1904-2005]), entendiendo que “las conductas o los procesos teleonómicos son los que deben su dirección hacia objetivos al influjo de un programa desarrollado” (Mayr, 2004, p. 74). Por lo tanto, el término teleonómico ajustado a las condiciones de estas empresas indica que se trata en este caso particular de “la dirección de un proceso o actividad hacia una finalidad. Tiene que ver estrictamente con las causas finales” (p. 74). Es decir, un proceso adaptativo que puede ser aplicado al sistema para comprender su compromiso, y dentro de esa adaptación se encuentra la integración del gobierno corporativo como parte de la institucionalización.

En esta analogía también se pueden incorporar tres características propuestas por Mayr: los programas cerrados, los programas abiertos y los programas somáticos. En el primer grupo se encuentran aquellas empresas familiares que se niegan a adaptarse al cambio, asumiendo la tradicionalidad desde un punto de vista impositivo. Para las empresas clasificadas en este grupo, donde “no se sabe todavía en qué medida se puede incorporar información nueva en los programas supuestamente cerrados” (Mayr, 2004, p. 77), el gobierno corporativo es un condicional que no tiene cabida, por ir en contra de las prácticas reales predominantes en este tipo de organizaciones como el paternalismo (p.ej.) o la resolución de conflictos (Celi Mero, 2013). Para el segundo grupo, las organizaciones que se visualizan en los programas abiertos, son aquellas donde “se puede incorporar información adicional en el transcurso vital, ya sea mediante el aprendizaje, el condicionamiento u otras experiencias” (Mayr, 2004, p. 78). Aceptan las condiciones que le impone el entorno e intentan moldear su entorno para adherirse a los procesos de cambio necesarios para seguir en el mercado, pero todavía enfrentan los conflictos propios de la separación familia-empresa.

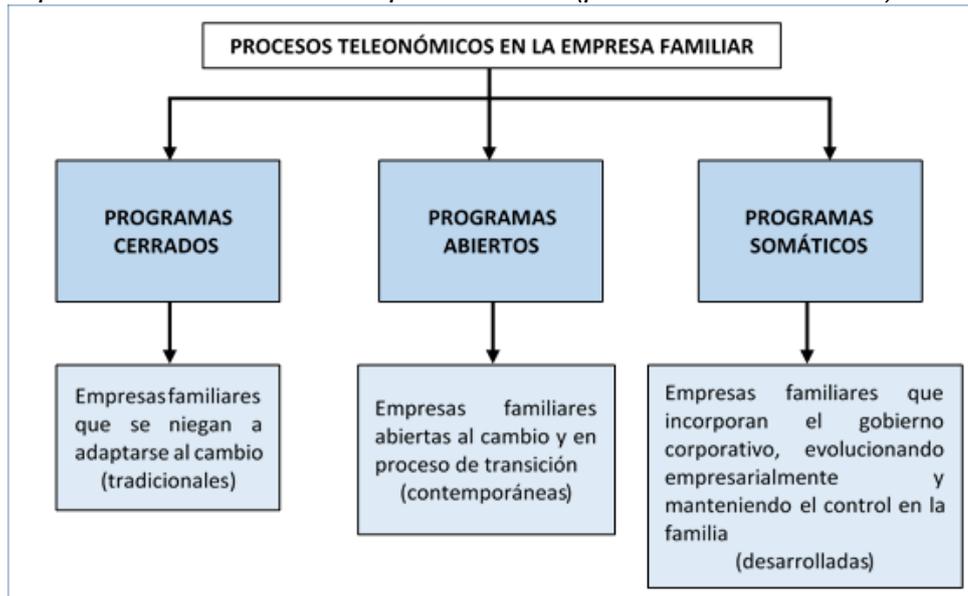
En el caso de los programas somáticos, es preciso citar la analogía que Mayr asocia con el desarrollo cuando acude a la explicación de la reacción de despliegue del pavo real, cuyo comportamiento ante la hembra no está directamente controlado por el ADN en sus células, sino por su sistema nervioso central. Esto se explica en el caso de la empresa familiar que, aunque las instrucciones provienen del programa genético (familia como núcleo), su evolución se entiende más como un programa somático independiente (gobierno corporativo) y es aquí donde ocurre la verdadera evolución empresarial, sin que ello implique la pérdida de control de la familia sobre el manejo de su patrimonio (Figura 2).

Los principales factores que llevan a la instauración de un gobierno corporativo en una empresa familiar nacen como una necesidad dentro de la estructura de las organizaciones sirviendo, entre otras cosas, para neutralizar el proceso entrópico que puede destruir el sistema Empresa Familiar, lo que es posible en los sistemas dinámicos abiertos de tipo social, porque utilizan la energía para alcanzar la neguentropía, y esto

se expone en la figura de la corporatización como distintiva de las macro organización, donde se incorporan órganos de gobierno que conducen (en primera instancia) a la incorporación del gobierno corporativo y explican (en segunda instancia) que existen en todas las empresas familiares elementos que hacen viable desde el punto de vista económico y de procesos la adición de esta figura para asumir de manera coordinada el crecimiento de la empresa.

**Figura 2**

*La adaptación al cambio de la empresa familiar (procesos teleonómicos)*



La sucesión es el fenómeno que representa mayores desafíos, porque en él se asienta la perdurabilidad de las empresas familiares a las siguientes generaciones. Es por ello por lo que no son diferentes en este aspecto a cualquier otra empresa que requiere de un buen gobierno corporativo como parte de la posición estratégica a la que debe atender todo tipo de sociedades comerciales. En este sentido, “el gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa” (González *et al.*, 2018, p. 1).

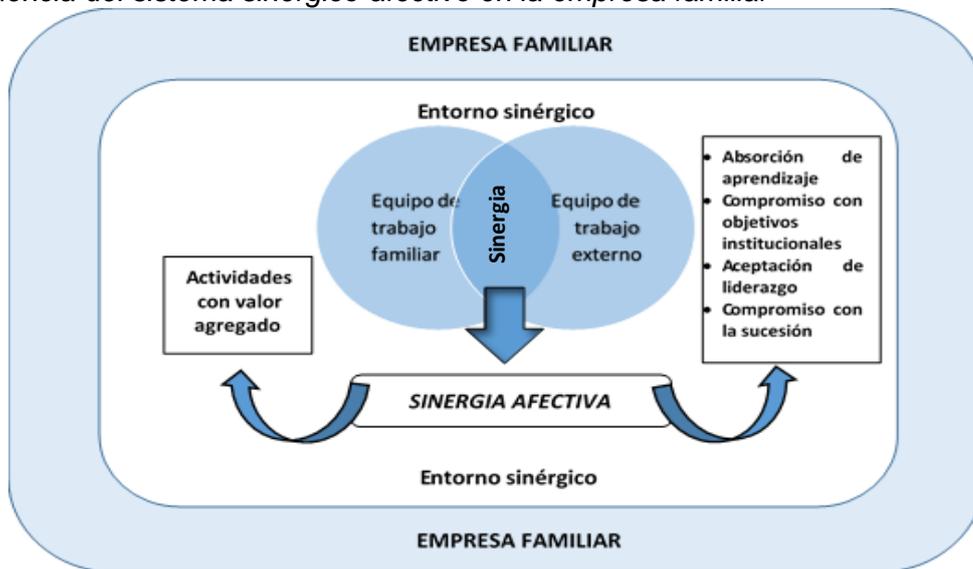
Lo que indica que se encarga de la aplicación de la normativa diseñada para establecer y regular cómo han de ser las relaciones que existen en el entorno de las organizaciones, aunque a juicio de Jordá García (2014) también tiene que preocuparse de que se innove e identificar oportunidades para “defender el posicionamiento y continuidad de la empresa en el tiempo de forma competitiva” (p. 28). Entre una organización y los stakeholders existe un proceso sistémico que no puede dejarse de lado en ningún análisis porque si la primera quiere sobrevivir necesita del apoyo de los segundos -entre los que se encuentran trabajadores, accionistas, proveedores, financistas, clientes y gobierno, es decir, su entorno y entorno atañen directamente como un proceso del sistema que deja de funcionar-. Para Freeman (2010), la gestión de las partes interesadas como concepto se refiere a la necesidad de que una organización gestione las relaciones con sus grupos de interés específicos de una manera orientada a la acción. Y este es el gran valor del gobierno corporativo.

**Efecto sinérgico**

La influencia del gobierno corporativo para afianzar la prolongación de las empresas familiares y su sostenibilidad se manifiesta, por un lado, en las regulaciones que debe establecer en las relaciones de la empresa donde se encuentra la familia que detenta el control a nivel de accionistas, junta directiva y gerencia, y por el otro en las relaciones empresa-stakeholders. Esta particularidad hace que se fortalezca la ética y se equilibre la relación de la familia-empresa, a la vez que se están aplicando buenas prácticas gerenciales que facilitan la sinergia o suma de energías producida por la interacción (Figura 3).

**Figura 3**

*Influencia del sistema sinérgico-afectivo en la empresa familiar*



Belohlavek (2005) señala que la sinergia existe cuando en un equipo de trabajo se emprenden actividades con valor agregado para aumentar la calidad de los resultados, en contraste con las mismas actividades realizadas de manera individual; esta es una de las razones que se estiman para mantener una organización familiar (Barroso Martínez y Barriuso Iglesias, 2014) y para incentivar la implantación del gobierno corporativo. De los cuatro tipos de sinergia mencionados por Belohlavek para mantener en pie una organización familiar, se requiere en primera instancia de la sinergia afectiva que se produce cuando en un grupo se integran individuos con diferentes fortalezas que se apoyan entre sí. La sinergia afectiva es fundamental para el desarrollo de soluciones en el campo de las ciencias del comportamiento” (p. 98).

La sinergia afectiva es necesaria para mejorar el proceso de absorción de aprendizaje, compromiso con los objetivos institucionales, aceptación del liderazgo y compromiso para mantener la sucesión en el grupo familiar. En la Figura 3 (entorno sinérgico) se puede observar más claramente este proceso sinérgico que se presenta en la empresa familiar, de acuerdo con lo explicado por Belohlavek. Se utiliza como analogía para interpretar la sinergia afectiva del grupo de trabajo compuesto por la unión de los esfuerzos de la familia propietaria y el resto de los trabajadores cuando colaboran como un equipo unificado.

En segunda instancia, se encuentran los tres tipos de sinergia complementarios que se aprecian en la influencia del gobierno corporativo: la sinergia racional, la sinergia

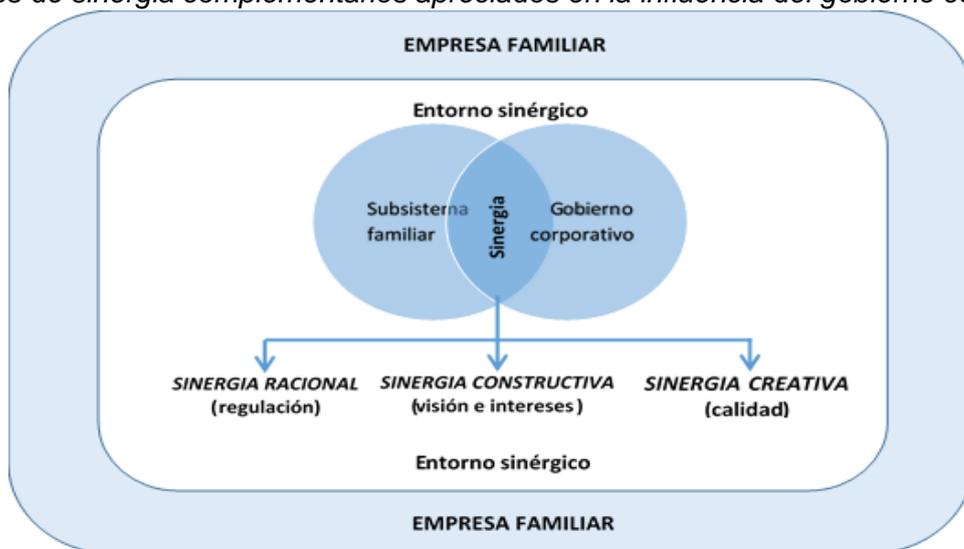
constructiva y la sinergia creativa. En el campo lógico está la sinergia racional, que “se produce cuando individuos que tienen tipos de inteligencias diferentes están dispuestos a integrarse evitando imponer su punto de vista” (Belohlavek, 2005, p. 98) que en la realidad empresarial se traduce en una justa distribución de derechos y responsabilidades (directores, accionistas, gerentes) mientras se fija y regula la estructura dentro de la cual están dispuestos los objetivos organizacionales, los medios que permitirán alcanzarlos, y los procedimientos para realizar el seguimiento.

Los derechos de los accionistas y un tratamiento equitativo sumado al establecimiento de la responsabilidad y funciones de la directiva, la revelación oportuna, precisa y regular de la información que sirva a la toma de decisiones, así como el mantenimiento de los stakeholders (Flores Konja & Rozas Flores, 2014), permite que en este sistema se genere y mantenga la sinergia racional. En la incorporación de la sinergia constructiva está la integración de “individuos con vocaciones complementarias para producir una obra en común” (Belohlavek, 2005, p. 98), que se corresponde con la incorporación del gobierno corporativo para consolidar la visión de la organización familiar con los intereses a los que debe atender internamente y en su entorno para salvaguardar la perdurabilidad.

Por último, hay sinergia creativa “cuando se integran personas distintas para desarrollar una solución original de un proceso sobre la base de un conocimiento acabado que tienen del tema que les subyace” (Belohlavek, 2005, p. 98), y esta última característica también forma parte del gobierno corporativo, como cuando se busca la calidad (Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, 2018) o cuando se adaptan sus principios generales “a las circunstancias específicas de cada empresa y de acuerdo a las realidades” (Muñoz Orellana, 2011, p. 11), porque los parámetros de aplicación y enfoques a tomar en cuenta difieren tanto por la finalidad de constitución de cada empresa, como por las condiciones que le rigen, creando un entorno saludable para que el sistema se mantenga estable (Figura 4):

**Figura 4**

*Tipos de sinergia complementarios apreciados en la influencia del gobierno corporativo*



De esta forma, el gobierno corporativo regulará las relaciones entre socios (socios propietarios y socios gestores) y el órgano de administración. Se debe diferenciar al

socio propietario que no tiene el grado de involucramiento que el socio gestor, porque en ocasiones atiende más a los dividendos de la empresa y desconfía de la gestión; esa es una de las razones para que el protocolo incluya su participación en juntas (particularmente en la junta general) dándole el derecho a estar informado para mantener la transparencia en la gestión; el gobierno corporativo facilita con sus acciones la reducción del conflicto o el ejercicio desmedido de los derechos de los socios minoritarios; su intención es hacer que la empresa familiar mantenga su visión y acciones a largo plazo para sustentar la continuidad (Jordá García, 2014).

## Conclusiones

En el estudio se determinó la influencia del gobierno corporativo como garantía de su prevalencia en el tiempo, explicando los rasgos distintivos a los que se incorporaron tres características propuestas por Mayr: los programas cerrados, los programas abiertos y los programas somáticos que llevan a los procesos teleonómicos en la empresa familiar, cerrando con el sistema sinérgico-afectivo que lleva a abordar los tipos de sinergia complementarios apreciados en la influencia del gobierno corporativo. Esta caracterización se hizo necesaria para la identificación de las variables que determinan cuándo una empresa familiar debe establecer un gobierno corporativo, y una reflexión necesaria sobre el por qué crear un gobierno corporativo en la empresa familiar.

Se dividieron en cuatro dimensiones los factores críticos para conservar a las empresas familiares en el mercado: mantener la propiedad, establecer la gobernanza, preparar la sucesión y crear estrategias, y aunque la prevalencia en el tiempo no es una posibilidad que pueda ser garantizada debido a las múltiples aristas que existen en el entorno y el intorno, sirven de base los procesos teleonómicos que va adoptando cada empresa para enfrentarse al cambio, lo que puede ser aplicado al sistema Empresa Familiar para comprender su adaptación, y dentro de la cual se encuentra la integración del gobierno corporativo como parte de la institucionalización.

La sinergia que existe cuando en un equipo de trabajo se emprenden actividades con valor agregado para aumentar la calidad de los resultados, en contraste con las mismas actividades realizadas de manera individual, fue una de las razones que se estimaron para mantener una organización familiar e incentivar la implantación del gobierno corporativo. De los cuatro tipos de sinergia para mantener en pie una organización familiar, se identificó la presencia de la sinergia afectiva y tres tipos de sinergia complementarios que se aprecian en la influencia del gobierno corporativo: la racional, la constructiva y la creativa.

## Referencias

- Belohlavek, P. (2005). *La naturaleza de la evolución de los países*. Blue Eagle Group.
- Bermejo Sánchez, M. (2016). *Consecuencias de la manipulación contable desde la perspectiva del accionista y del stakeholder en el ámbito de la empresa familiar*. [Tesis Doctoral]. Universidad de Granada, España.
- Bertoglio, O.J. (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. Limusa.
- Cabrera, M.K. & García Falcón, J.M. (1999). La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 7-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497508>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). El gobierno corporativo en las empresas familiares. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/17329/E>

[%20Gob%20%20Corp%20en%20las%20EF%20JULIO%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

- Celi Mero, L. (2013). Negocios familiares: el paternalismo, camino directo al fracaso. *Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 3(5), 55-70. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5967055.pdf>
- Centeno-Caffarena, L. (2015). *Un modelo de gobierno corporativo que facilita el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar. Una aplicación para Nicaragua* (Tesis Doctoral). Universidad Antonio de Nebrija, España.
- Della Porta, D.; Keating, M. (Eds.) (2013). *Enfoques y metodologías en las ciencias sociales: una perspectiva pluralista*. Ediciones Akal, S.A.
- Deloitte. (2011). Modelo institucional en la empresa familiar. *Boletín Gobierno Corporativo*, 1-6. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/modelo-institucional-empresa-familiar.pdf>
- Deloitte. (2017). Encuesta gobierno corporativo América Latina. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/articles/encuesta-gobierno-corporativo-america-latina.html>.
- Deloitte. (2019). *Long-term goals, meet short-term drive: global family business survey 2019*. Deloitte Insights. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/Private/Deloitte%20family%20business%20survey%202019\\_Infographic.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/Private/Deloitte%20family%20business%20survey%202019_Infographic.pdf)
- Dicovski R., L.M. (2019). Corrientes epistemológicas y la construcción del conocimiento universitario en las ingenierías. *El Higo Revista Científica*, 09(01), 1-11. <https://doi.org/10.5377/elhigo.v9i1.9005>
- Dodero, S. (2008). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Editorial El Ateneo.
- Enrione, A. (Ed.). (2014). *Directorio y gobierno corporativo: el desafío de agregar valor en forma sostenida*. ESE Business.
- Flores Konja, J.V.; Rozas Flores, A.E. (2014). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *Quipukamayoc*, 15(29), 7-22. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/2065/1791>
- Freeman, E. (2010) [1984]. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University.
- González, J., Aguiñaga, D. & Badiola, R. (2018). *Gobierno corporativo*. Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C.
- Harris, D., Martínez, J.I. & Ward, J.L. (1994). Is strategy different for the family owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159-175. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>
- Instituto de Gobierno Corporativo-Panamá (IGCP). (2017). Gobierno corporativo en empresas familiares. <http://igc-panama.org/services/gobierno-corporativo-en-empresas-familiares/>
- Jordá García, R. (2014). Aplicabilidad de los principios de gobierno corporativo a las sociedades no cotizadas y la reforma de la ley de sociedades de capital basada en la mejora del gobierno corporativo. En *Mejora del gobierno corporativo de sociedades no cotizadas*. Editorial Dykinson.
- Lee, J. (2004). The effects of family ownerships and management on firm performance. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 69, 46-53. [https://www.researchgate.net/profile/Jim-Lee-12/publication/285024669\\_The\\_effects\\_of\\_family\\_ownership\\_and\\_management\\_on\\_firm\\_performance/links/56ffeb1a08ae1408e15def45/The-effects-of-family-ownership-and-management-on-firm-performance.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jim-Lee-12/publication/285024669_The_effects_of_family_ownership_and_management_on_firm_performance/links/56ffeb1a08ae1408e15def45/The-effects-of-family-ownership-and-management-on-firm-performance.pdf)

- Lefort, F.; Wigodski, T. (2007). *Una mirada al gobierno corporativo en Chile: casos emblemáticos*. Santiago. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Mayr, E. (2004 [2006]). *Por qué es única la biología: consideraciones sobre la autonomía de una disciplina científica*. Katz.
- Moreno Gómez, J. I. (2017). *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y la riqueza socioemocional*. Corporación Universidad de la Costa.
- Muñoz Orellana, C. (2011). Buen gobierno corporativo= competitividad: lo que todo empresario debe saber. *Espae*, octubre-diciembre, 8-11. <https://www.espae.edu.ec/publicaciones/buen-gobierno-corporativo-competitividad/>
- Neubauer, F. & Lank A.G. (1998). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto S.A. España.
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- Penfold, M. (2009). *Gobierno corporativo y empresas familiares*. Corporación Andina de Fomento.
- Ramírez Elizondo, C. (2015). La financiación y el buen gobierno de las empresas familiares. En: *El gobierno corporativo en Iberoamérica*. Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores. IIVM.
- San Martín, J. (1986). *La estructura del método fenomenológico*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Santos-Martos, E. (2015). *Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones*. (Tesis Doctoral). Universidad de la Rioja, Logroño, España.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for future. *Family Business Review*, 12(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60-72. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00006>
- Vivas Moreno, B. (2006). *Guía de aproximación de la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte*. EOI.
- Ward, J.M. (1987). *Mantener saludable la empresa familiar. Cómo planificar para continuar, el crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar*. Jossey Bass Publishers.