

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Características de la empresa de familia que aportan a la confiabilidad de la información estratégica

Rossana Greco – Mónica Canteros – Mabel Yanda

ADIE- Facultad de Ciencias Económicas

Documento de Trabajo Nro. 001-26

ISSN 3008-9190

Cita Sugerida:

Greco, R., Canteros, M., & Yanda, M. (2026, febrero). *Características de la empresa de familia que aportan a la confiabilidad de la información estratégica* (Documentos de Trabajo del IPODER, N°. 001-26). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste.

**CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE FAMILIA QUE APORTAN A LA
CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA¹****AUTORES**Greco, Rossana (rgreco@comunidad.unne.edu.ar)Canteros, Mónica (mcanteros@comunidad.unne.edu.ar)Yanda, Mabel (mabel.yanda@comunidad.unne.edu.ar)

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional del Nordeste

Resumen

Es objetivo del presente trabajo identificar las características de la empresa familiar que contribuyen a la confiabilidad de la información estratégica, como aspecto vinculado con su continuidad en el tiempo.

El Protocolo Familiar es una herramienta que propone a los miembros de la familia reflexionar sobre aspectos del negocio familiar críticos en la interacción familia-empresa, y acordar aspectos sobre su permanencia en el tiempo.

Se adoptó un diseño metodológico con enfoque cuantitativo, de tipo bibliográfico, básico o puro. El objeto de estudio se analizó desde los sistemas: Familia, Propiedad y Empresa relacionándolo con el sistema de control interno existente en éstas, considerando las dimensiones de los componentes básicos de la estructura de control.

Como conclusión, se identificaron las características cuyo tratamiento deben considerarse en la elaboración de un protocolo familiar, a los efectos de favorecer a una gestión con mirada sostenible: la falta de definición de criterios y pautas para resolver conflictos, la superposición de funciones, la confusión de roles familiares con los empresariales, la falta de diseño de un sistema de ingresos para nuevos familiares,

¹ Una versión ampliada de este trabajo fue presentada en la XXIX Reunión Anual Red Pymes MERCOSUR realizada en Concordia (Argentina)- Salto (Uruguay) por la Asociación Red Pymes Mercosur junto a Universidad Nacional de Entre Ríos, Universidad de la República de Uruguay y Universidad Católica de Uruguay, los días 25 al 27 de septiembre de 2024. Disponible en: <http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2025/01/Libro-de-Res%C3%BAmenes-29%C2%BA-Reuni%C3%B3n-Anual-Red-PyMEs-Mercosur.pdf>

sistema de comunicación informal, la toma de decisiones sin análisis crítico y centralizadas en el propietario-fundador y en la cúpula familiar.

Palabras Clave: confiabilidad de la información – protocolo familiar – empresa de familia

Introducción

La familia desde sus orígenes ha sido la primera organización humana que, uniendo esfuerzos, de modo organizado, buscó la manera de permanecer y crecer.

Este espíritu propio de los grupos familiares, el anhelo de supervivencia, se traslada a las empresas cuando en éstas participan una o más familias. La superposición de sistemas como lo son el de la familia y el de la empresa, generan en la organización fortalezas que surgen de la solidez de su cultura consecuencia de sus valores, creencias y principios propios de la familia; y debilidades causadas por tensiones o conflictos que se manifiestan entre sus miembros. Con el tiempo estas características, resuenan e impactan en la organización y su funcionamiento, llevándolas a su desaparición. La experiencia señala que en las empresas de familia *“los conflictos son situaciones de quiebre o de resistencia al cambio.”* (González Unzueta, 2012, p. 27)

Identificar esas debilidades, buscar herramientas y estrategias para evitar el quiebre familiar y el cierre de la Pyme familiar es una tarea constante de investigadores, considerando las consecuencias económicas y sociales que conlleva.

En este sentido, se propone una herramienta que busca, a través de acuerdos de los miembros de la familia propietaria, prevenir y evitar los conflictos que no sólo afectan la vida de la empresa sino los vínculos familiares, este es el Protocolo familiar.

Este trabajo tiene anclaje en el Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS 22MD01) denominado “Protocolo Familiar una herramienta de sostenibilidad. Guía para el proceso de elaboración” que lleva adelante un grupo de investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, del que formamos parte, en el que se construye el proceso para elaborar un protocolo familiar, surgiendo del mismo tres etapas: Diagnóstica, de Acuerdos y consensos y de Cierre y ejecución- (Canteros, Valdés y Chávez, 2023). Seguir avanzando implica identificar estrategias e



instrumentos de recolección de datos que nos permitan obtener información para reconocer a la empresa y planificar los momentos del trabajo con la familia empresaria.

La existencia de un sistema de control interno formal en las pequeñas y medianas empresas de familia aportaría confiabilidad a la información para la toma de decisiones estratégicas, en pos de la continuidad de sus actividades.

En esta línea, es importante que los propietarios y los directivos de las empresas dispongan de herramientas que les permitan avanzar en los procesos para el cambio con miras a una administración y gestión estratégica.

La obtención de información es la acción indispensable para tomar decisiones, acordar cambios o mejorar acciones o procesos.

En la búsqueda de reconocer si la empresa de familia posee información confiable para tomar decisiones fundadas e informadas, nos preguntamos ¿Qué características de la empresa de familia contribuyen a la confiabilidad de la información? Esta pregunta responderá al objetivo de identificar las características de la empresa de familia que contribuyen a la confiabilidad de la información, requisito indispensable para la eficacia en la toma de decisiones.

La metodología, con enfoque cuantitativo, releva acciones, procedimientos y políticas del componente “ambiente de control” de las empresas familiares, buscando identificar aquellas características que contribuyen a la confiabilidad de la información.

El diseño metodológico utilizado es básico, constituyendo un aporte teórico que se utilizará como insumo para la elaboración de instrumentos de recolección de datos en la etapa diagnóstica del proceso de elaboración del Protocolo Familiar; bibliográfico ya que se utilizan fuentes secundarias provenientes del trabajo final de la Maestría en Contabilidad Superior y Auditoría, elaborado en el marco del PDTs 22MD01 (Greco 2023) y el Trabajo presentado ante el XXVIII Reunión Anual Red Pymes Mercosur Revisión metodológica en el proceso de elaboración del Protocolo Familiar de autoría de Canteros, Valdés, Chávez.

El marco teórico analiza los subsistemas de toda empresa de familia: Familia, Propiedad y Empresa; el sistema de control interno a través de sus componentes con énfasis en el ambiente de control interno y la necesidad de poseer información creíble para la toma de decisiones estratégicas. Describe los requisitos de la información:

confiabilidad, credibilidad, objetividad, integridad, aproximación a la realidad y verificabilidad, considerando la normativa contable vigente. Presenta las características de las empresas de familia, y su influencia positiva o negativa en los aspectos inherentes a la confiabilidad de la información. Distingue los procesos de institucionalización y profesionalización, y su incidencia en la mejora del sistema de control interno de una empresa familiar.

Entre los principales resultados se destacan la existencia de características que cuentan con un doble efecto (favorable y desfavorable) sobre los aspectos inherentes a la confiabilidad: aproximación a la realidad (objetividad, naturalidad, integridad) y verificabilidad. A los fines de superar las consecuencias desfavorables que no aportan a la confiabilidad de la información se propone el diseño de acuerdos sobre aspectos críticos a resolver por cada familia empresaria avanzando hacia un Protocolo familiar (diseñar e implementar un eficiente sistema de control interno, institucionalizar y profesionalizar la gestión de la empresa).

Marco Teórico

Se entiende a las empresas de familia como unidades económicas en las que los miembros de una familia nuclear o provenientes de un mismo tronco tienen el poder de tomar decisiones (mayoría patrimonial) y la intención de mantener su identidad a través de las generaciones (Canteros y Valdés, 2017)

Toda empresa de familia que es observada, analizada, estudiada, puede serlo siguiendo la propuesta de Tagiuris y Davis, 1982 citado por Molina Parra et al (2016) considerando los tres círculos, el sistema Familia, Propiedad y Empresa.

Podemos identificar a estas empresas cuando hay tres elementos irremplazables en su constitución: Propiedad, Control y Continuidad, en manos de una o más familias. Entendiendo familia, a los fines que nos ocupa, como un sistema social cuyos miembros están relacionados por vínculos humanos tales como: consanguinidad, adoptivos, matrimoniales o de convivencia.

Cada círculo propuesto como sistema interactúa, surgiendo así, de esa sinergia, singularidades propias de estas organizaciones que repercuten en el funcionamiento de

la empresa; algunas de ellas benefician, y otras debilitan su continuidad o sostenibilidad en el tiempo.

Dodero (2014, p. 29) expresa, *“que la empresa familiar está más expuesta a los conflictos y estos suelen tener consecuencias graves, tanto para la empresa como para la familia”*.

Ward, 1994 (en Dodero, 2014) reconoce que, entre las razones del fracaso del traspaso generacional, es decir, la falta de continuidad de la empresa, en un setenta por ciento se debe a conflictos familiares. Estos conflictos pueden originarse en luchas de poder, intereses contrapuestos o falta de comunicación.

Identificar los componentes de la variable conflicto, permite que podamos, al revisar la estructura organizativa, la gestión y la dirección, hallar aquellos aspectos que deben ser revisados y acordados por la familia propietaria, a fin de evitar enfrentamientos que lleven a una disrupción en los vínculos familiares, hasta afectar la continuidad del negocio familiar.

Ante esto se buscan herramientas que permitan abordar procesos en pos del logro de acuerdos en diferentes ámbitos de la organización, por ejemplo, asignación de roles y funciones, traspaso patrimonial, políticas de ingreso familiar, entre otras cuestiones. Para ello, una herramienta que cobra valor significativo, en especial por la relevancia que tiene como proceso, es el Protocolo Familiar, entendido éste como el proceso que debe transcurrir la familia propietaria para acordar aspectos surgidos de las interrelaciones de los tres círculos que ponen en peligro la continuidad de la empresa y la familia, dos sistemas importantes para la subsistencia de la organización.

El Protocolo Familiar es una herramienta que exige a los miembros de la familia reflexionar sobre aspectos del negocio familiar que resultan críticos en la interacción familia-empresa, pero a su vez, posibilita el reto de revisar y acordar aspectos de sostenibilidad. Según Greco, Yanda y Canteros (2022) *“una empresa familiar que incorpora la sostenibilidad en las decisiones estratégicas relacionadas con la familia, el patrimonio y la empresa, perdurará en el tiempo pasando de generación en generación.”*

Del trabajo final de Greco (2023) se identificaron características de la pequeña y la mediana empresa de familia que no favorecen a una gestión con mirada sostenible, entre ellas, la toma de decisiones rápidas y centralizadas en el propietario-fundador, la

centralización de decisiones en la cúpula familiar, la falta de definición de criterios y pautas para resolver conflictos, la superposición de funciones, la confusión de roles familiares con los empresariales y la falta de diseño de un sistema de ingresos para nuevos familiares. También se visualiza una planificación deficiente de la sucesión, una carencia de innovación en nuevos procedimientos y un sistema de control interno y de comunicación informal.

Coincidiendo en algunas de las características de las empresas de familia identificadas por Greco (2023), Canteros, Valdés y Chávez (2023) proponen los siguientes temas importantes a abordar por el grupo familiar en la elaboración del Protocolo familiar. En el sistema Familia, la composición familiar, la historia familiar, la expectativa familiar en relación con la empresa y el futuro de los hijos, los conflictos, la comunicación y el patrimonio familiar. Para el sistema Empresa, la identificación de la visión, la misión y los valores de las diferentes unidades de negocio, la estructura orgánica, los puestos y los roles asumidos por los miembros de familia en la empresa, las políticas respecto al ingreso de familiares y de remuneraciones, la evaluación de desempeño, la profesionalización de la gestión, los sistemas de comunicación e información, los órganos de gobierno y la toma de decisiones, el sistema de control, las relaciones y los límites entre familia y empresa, y las reglas de administración y buen gobierno. Para el sistema Propiedad, la forma en que se establecen las participaciones societarias, los mecanismos de entrada y de salida de socios, la distribución de utilidades y el derecho económico de los socios.

Todos estos temas son significativos para obtener la información, que construirá la etapa diagnóstica del proceso de elaboración del Protocolo.

El control interno se presenta como una respuesta apropiada para que una organización disponga de información confiable como base para la toma de decisiones, entendiendo al control interno como,

“...un proceso diseñado, implementado y mantenido por quienes tienen a cargo la dirección, la gerencia y otro personal con el fin de brindar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento de las leyes y normativa aplicables” (Slosse et al., 2020, p.164).

Para conocer y comprender el control interno de una empresa, acudimos a los cinco componentes básicos de una estructura de control, definidos originalmente: el ambiente de control, el análisis o evaluación de los riesgos, la información y comunicación, las actividades de control y el monitoreo o supervisión de los componentes anteriores (Informe COSO 2017).

En el presente trabajo y a los fines de identificar las características de las empresas de familia que contribuyen a la confiabilidad de la información, focalizamos el componente ambiente de control reflejado en las acciones, las políticas y los procedimientos de control diseñados en una empresa, es decir, la actitud de los directores y los propietarios sobre el control y su importancia.

“El ambiente de control fija el tono de una organización, influyendo en la conciencia de su gente.” (Lattuca, 2022, p.130). Este componente base de la estructura de control interno, cobra relevancia en la empresa familiar, como consecuencia de las particularidades de la administración y la gestión de este tipo de organizaciones. El ambiente de control puede ser relevado a través de las siguientes variables o aspectos: valores éticos, integridad y estilo de la Dirección, compromiso de la Dirección con la competencia del personal, estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

Si bien nos centraremos en el ambiente de control, tal como se explicó con anterioridad, dado que es el componente cuyas características define el control existente en una organización, y que un buen control interno brinda una seguridad razonable del logro de la confiabilidad en la información, es relevante describir qué significamos cuando utilizamos el adjetivo *confiable*.

En este sentido, el diccionario de la Real Academia Española, lo define como la *probabilidad de buen funcionamiento de algo*. Por su parte, la normativa contable profesional se refiere a la *“confiabilidad o credibilidad”* como uno de los atributos requeridos por la información para que sea útil y así aceptada por los usuarios para tomar decisiones, implicando la existencia de objetividad, integridad y reflejo de la realidad económica de la organización.

“Para ser creíbles, los estados contables deben presentar descripciones y mediciones que guarden una correspondencia razonable con los fenómenos que pretenden



describir, por lo cual no deben estar afectados por errores u omisiones importantes ni por deformaciones dirigidas a beneficiar los intereses particulares del emisor o de otras personas.” Resolución Técnica (RT) N° 16 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE)

Ante esto, el marco conceptual de la normativa contable profesional propone la existencia de los requisitos de *aproximación a la realidad y verificabilidad* para poder estar en presencia de esta cualidad.

Según la normativa contable profesional argentina (RT N° 16 de la FACPCE) para que la información sea confiable, debe reunir los requisitos de aproximación a la realidad y verificabilidad, es decir que debe prevalecer la sustancia sobre la forma (esencialidad), ser objetiva, sin sesgos (neutralidad) y debe ser completa (integridad), como así también *“su representatividad debería ser susceptible de comprobación por cualquier persona con pericia suficiente”(RT16 FACPCE)* para determinar su veracidad. Así señala:

“Aunque la búsqueda de aproximación a la realidad es imperativa, es normal que la información contable sea inexacta. Esto se debe a que: a) la identificación de las operaciones y otros hechos que los sistemas contables deben medir no está exenta de dificultades; b) un número importante de acontecimientos y circunstancias...involucran incertidumbres sobre hechos futuros, las cuales obligan a efectuar estimaciones. (...)”

“Para que la información contable se aproxime a la realidad, las operaciones y hechos deben contabilizarse y exponerse basándose en su sustancia y realidad económica. (...) no debe estar sesgada, deformada para favorecer al ente emisor o para influir la conducta de los usuarios hacia alguna dirección en particular. Los estados contables no son neutrales si, a través de la selección o presentación de información, influyen en la toma de una decisión o en la formación de un juicio con el propósito de obtener un resultado o desenlace predeterminado.

Para que los estados contables sean neutrales, sus preparadores deben actuar con objetividad. Se considera que una medición de un fenómeno es objetiva cuando varios observadores que tienen similar independencia de criterio y que



aplican diligentemente las mismas normas contables, arriban a medidas que difieren poco o nada entre sí. (...)”

“La información contenida en los estados contables debe ser completa. La omisión de información pertinente y significativa puede convertir a la información presentada en falsa o conducente a error y, por lo tanto, no confiable.”

Por su parte, la información puede ser verificable si se posee evidencia suficiente y objetiva que permita su confirmación. Esta característica tiene íntima relación con la tarea que realiza el Contador Público cuando se desempeña como Auditor externo de estados contables que opina sobre la razonabilidad de la información que audita respaldado en las evidencias obtenidas de la aplicación de los procedimientos diseñados. Esta confianza derivada de su verificabilidad es muy importante para los directivos y administradores de la organización para tomar decisiones adecuadas basados en información que refleje su realidad económica.

Habiendo descripto aspectos sobre el atributo de confiabilidad aplicado a la información contable, nos detendremos en el control interno, entendiendo a éste como un proceso fundamental para garantizar la credibilidad y calidad de dicha información.

Un eficiente sistema de control interno brinda una seguridad razonable del logro de la eficiencia y eficacia de las operaciones, de que la información contable refleje las operaciones realizadas, del cumplimiento de la normativa contable vigente, que exista una adecuada custodia de los bienes y que permita la detección o prevención de errores o irregularidades.

Si consideramos las características distintivas que poseen las empresas de familia, y a su vez si son micro, pequeñas y medianas empresas, y las relacionamos con la confiabilidad de la información, podemos identificar, a manera de efecto cascada, su influencia en la toma de decisiones estratégicas por parte de sus directivos.

A continuación, procedemos a relacionar características propias de este tipo de empresas de familia con los aspectos inherentes a la cualidad de confiabilidad o credibilidad de la información, antes descriptos, distinguiendo sus consecuencias favorables y desfavorables:

Tabla N°1 Consecuencias de las características propias de la empresa de familia en los aspectos inherentes a la confiabilidad de la información

Características de las Empresas de Familia	Consecuencias en aspectos inherentes a la confiabilidad de la información Favorables	Consecuencias en aspectos inherentes a la confiabilidad de la información Desfavorables
Micro, Pequeña y Mediana empresa de familia (tamaño)	Participación directa del dueño/fundador con una actitud positiva hacia el control. La conjunción del tipo y tamaño de empresa por su estructura liviana permite adaptarse a los cambios en el contexto en el que desarrolla las actividades. (verificabilidad)	Falta de controles adecuados por achatamiento de la estructura organizacional. Incremento de posibilidad de errores materiales (integridad de la documentación - verificabilidad)
Vinculación afectiva entre los miembros de la empresa. Participación de la familia en la gestión.	Compromiso con el patrimonio de la familia. Integridad y veracidad de la información. (objetividad - verificabilidad)	Existencia de conflictos de intereses priorizando beneficios a la familia sobre la realidad económica. Criterios familiares ante los empresariales (objetividad-esencialidad)
Centralización en la toma de decisiones en el Fundador (1ª generación)	Flexibilidad en el proceso de toma de decisiones.	Existencia de sesgos y objetividad en las decisiones a favor de la familia (neutralidad - objetividad). Argumentaciones inapropiadas para justificar decisiones (verificabilidad)
Características de las Empresas de Familia	Consecuencias en aspectos inherentes a la confiabilidad de la información	Consecuencias en aspectos inherentes a la confiabilidad de la información



	Favorables	Desfavorables
Falta de profesionalización en la 1º generación (inicia este proceso en la 2º generación)		Falta de aplicación rigurosa de la normativa contable o uso de opciones en las revelaciones (esencialidad - integridad)
Continuidad del ente en su ADN en manos de la familia + falta de planificación sucesoria + falta de una estructura de control interno formal		Potenciales riesgos de distorsiones en la información contable - Cambios en las políticas de dirección, entre las que se encuentran las políticas contables (neutralidad - esencialidad - integridad)
Relación con los stakeholders o grupos de interés (empleados-clientes-proveedores-ambiente)	Sentido de pertenencia/identidad del personal con la empresa (integridad-neutralidad)	Transacciones omitidas de registración (parcial o total) o con desvíos de la realidad (esencialidad) por la relación cercana con los clientes. (verificabilidad)
Falta de diseño de un sistema de ingresos para nuevos familiares y de políticas formales de reclutamiento y selección de personal		Falta de motivación y compromiso (integridad - objetividad) Los potenciales conflictos o disociación de objetivos personales, familiares y empresariales pueden influir en la información (neutralidad) Sin políticas formales de personal puede afectarse la transparencia de la información (verificabilidad)

Fuente: Elaboración propia

Greco (2023) señala que la existencia de debilidades de control interno, originadas en las características particulares de la gestión de las empresas familiares, es una problemática que puede afectar la confiabilidad de la información.

Las debilidades de control interno repercuten negativamente en los logros de los objetivos de una empresa dado que, al no tener procedimientos de control adecuados, existe mayor posibilidad de ocurrencia de pérdidas de los recursos, por fraude o negligencia, como así también la dificultad de poder detectar las desviaciones que se presenten en la empresa, afectando el cumplimiento de los objetivos de la organización... (Greco et al., 2019, p.6)

Asimismo, expresa que la envergadura del ente no es un factor definitorio en la existencia o no de un sistema de control interno, sino que dicho sistema de control exista de manera adaptada a las características de la organización, y propiciando contar con información útil para la toma de decisiones.

A modo de enriquecer el marco teórico hasta aquí desarrollado, es significativo referirnos a la institucionalización y la profesionalización de la empresa, procesos que contribuyen a fortalecer el control interno. Estos procesos generan cambios en la forma de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar una empresa, documentando sus procesos, objetivos, funciones y responsabilidades, como así también transformar la administración y la gestión con acciones estratégicas, adquiriendo una actitud proactiva, enfrentando los problemas y tratando de prevenirlos.

Corresponde distinguir conceptualmente los procesos de institucionalización y profesionalización.

Según Aranda (2021), la institucionalización permite a la gerencia contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones, así como identificar el modelo de negocio y las estrategias a seguir para el logro de los objetivos.

En el mismo sentido, la consultora Deloitte (2013a), señala que este proceso se refiere a la implementación de estructuras y mecanismos ligados a la actuación y comunicación de los órganos de gobierno y de la administración. Plantea que deben documentarse estrategias y objetivos, responsabilidades, facultades, procesos, controles, riesgos, y sistemas de gestión, entre otros factores, que en su conjunto enfoquen y alineen la empresa hacia una misma dirección.



La institucionalización de la empresa también debe comprender a la familia y/o accionistas para que entiendan su rol como accionistas y/o familia y se evite que la empresa se vea afectada por temas familiares o de accionistas, protegiendo a la empresa.

Este proceso descansa en los niveles directivos y su objetivo es sistematizar los procesos estratégicos y operativos de la organización. Para lograr una adecuada institucionalización deben tomarse en cuenta tres habilitadores claves: a) Las personas que trabajan en la empresa (administración del cambio); b) La empresa (el negocio) y c) La familia y/o accionistas (Deloitte, 2013b).

La comunicación efectiva es indispensable para que las personas que trabajan en la empresa puedan conocer los beneficios de la institucionalización y comprender el cambio estructural y cultural que va a generar en la entidad. Explicarles qué se busca y su por qué, transmitir lo que se espera de cada uno, lograr su involucramiento, la participación y el compromiso en este proceso. Resulta esencial la gestión del talento y la cultura organizacional para promover este cambio.

Del mismo modo, la empresa tiene que enfrentar un cambio cultural y debe estar preparada para aceptar una nueva estructura en los órganos de gobierno, así como sus miembros y sus colaboradores. Corresponde tener en cuenta el tiempo y la etapa del negocio para poder definir el tipo de modelo de gobierno más adecuado.

Puede decirse que la institucionalización de la empresa de familia se refiere al proceso de establecer un marco de gobernanza, políticas y procedimientos claros y formales que rigen el funcionamiento y la toma de decisiones de la empresa. Esto implica:

- Definir roles y responsabilidades claras para cada miembro de la familia y cada empleado.
- Establecer un consejo de administración o una junta directiva que supervise la estrategia y el desempeño de la empresa.
- Crear un sistema de toma de decisiones basado en objetivos y en políticas claras.
- Implementar procesos y procedimientos formales para la gestión financiera, operativa y de recursos humanos.
- ↪ Establecer mecanismos de sucesión y planificación para la transición de liderazgo.



- ↔ Fomentar una cultura empresarial que valore la profesionalización y el mérito.
- ↔ Separar las finanzas personales de las finanzas de la empresa.

De esta manera, la institucionalización ayuda a reducir los conflictos familiares y mejorar la comunicación; atraer y retener el talento externo; mejorar la toma de decisiones y la gestión del riesgo; facilitar la planificación a largo plazo y la sostenibilidad de la empresa y preparar la empresa para la sucesión y la transición a futuras generaciones.

Respecto de la profesionalización, Aranda (2021) señala que *“es un proceso de planeación a largo plazo que debe involucrar, de forma consciente, a la familia y la alta dirección y a su vez implica llevar acciones concretas de formación, involucramiento y capacitación de alcances inmediatos”*.

La profesionalización de la empresa familiar se refiere al proceso de implementar prácticas y estructuras de gestión similares a las de una empresa no familiar, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad en el tiempo de dicha empresa.

Para avanzar en este proceso, se debe lograr:

- La separación entre la propiedad y la gestión, es decir, una distinción clara entre los roles de los propietarios (familiares) y de los gerentes (profesionales).
- La implementación de un sistema de gobierno con políticas claras para la toma de decisiones.
- El reclutamiento, selección y evaluación del personal basado en habilidades objetivas y en méritos, dejando de lado la relación familiar y reflejando, así, el compromiso de la Dirección con la competencia del personal.
- La planificación estratégica, a través del establecimiento de objetivos y estrategias a largo plazo.
- La formalización de los sistemas de información y los procesos, implementando procedimientos y controles para la gestión financiera, operativa y de talentos humanos.



- El desarrollo de una cultura empresarial, fomentando valores y prácticas que promuevan la innovación, el trabajo en equipo y la orientación al cliente.
- La planificación de la sucesión a través de la preparación y transición ordenada entre la dirección y la propiedad.

Castilla (2014) expresa que la profesionalización implica como mínimo una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de personal, y plantea la importancia de contar con una fuerza laboral motivada y talentosa dentro de la organización.

La profesionalización colabora en la mejora de la toma de decisiones de la empresa de familia y en la reducción de los conflictos, en el incremento de la eficiencia y la productividad, prepara la empresa para un crecimiento ordenado y la expansión, y garantiza la sostenibilidad y el legado de la empresa familiar.

Metodología

La metodología seguida para dar respuesta al objetivo, presenta un enfoque cuantitativo ya que a través de las acciones, procedimientos y políticas pertenecientes al componente “ambiente de control” se buscó identificar características de la empresa de familia que contribuyan a la confiabilidad de la información.

El diseño es básico debido a que la propuesta realiza un aporte teórico que será insumo para la elaboración de instrumentos de recolección de datos en la etapa diagnóstica del proceso de elaboración del Protocolo Familiar.

Se trata de un estudio bibliográfico, considerando que la información utilizada para identificar las características de las empresas surgen de fuentes secundarias, es decir, que los datos provienen de trabajos de investigación desarrollados en el marco del PDTs 22MD01: la tesis titulada Identificación de la Implicancia del control interno en la sostenibilidad de la pequeñas y medianas empresas de familia en la ciudades de Resistencia y Corrientes del año 2023, de autoría de Greco, Nélida Rossana. La investigadora toma datos secundarios y primarios para el estudio de pequeñas y

medianas empresas de familia de las provincias de Chaco y Corrientes con un total de ochenta (80) empresas. Además, se utilizó el Trabajo de investigación presentado ante el XXVIII Reunión Anual Red Pymes Mercosur Revisión metodológica en el proceso de elaboración del Protocolo Familiar de autoría de Canteros, Valdés, Chávez.

Se trató del análisis de las características de las empresas de familia seleccionadas, que permitió identificar aquellas que aportan a la confiabilidad de la información. Estas particularidades serán insumos para la elaboración de herramientas diagnósticas del proceso de diseño del Protocolo Familiar. Asimismo, se distinguieron las singularidades que no contribuyen a la confiabilidad, influyendo en forma desfavorable en la objetividad, integridad, neutralidad y verificabilidad de la información.

Conclusiones

Como resultado del análisis realizado, se identificaron particularidades que no aportan a la credibilidad de la información, tales como la falta de definición de criterios y pautas para resolver conflictos, la superposición de funciones, la confusión de roles familiares con los empresariales, la falta de diseño de un sistema de ingresos para nuevos familiares, el sistema de información y comunicación informal, así como la toma de decisiones sin análisis crítico y centralizadas en el fundador y en la cúpula familiar.

Se propone a los fines de superar estas consecuencias desfavorables, que no aportan a la confiabilidad de la información, el diseño de acuerdos sobre aspectos críticos a resolver por cada familia empresaria avanzando hacia un Protocolo familiar. Aceptando estas singularidades como cuestiones relevantes para la toma de decisiones estratégicas, éstas deben ser especialmente acordadas y plasmadas en acciones, procedimientos y políticas, de modo tal que, el ambiente de control contribuya para que la empresa posea información confiable.

Asimismo, se identificó que la participación directa del fundador con una actitud positiva hacia el control, la conjunción de una estructura liviana de las micro, pequeña o mediana empresa con el tipo familiar que permite adaptarse a los cambios, el compromiso con el patrimonio de la familia derivado de la vinculación afectiva de sus

miembros de la empresa, la flexibilidad en la toma de decisiones cuando solo participa el fundador en el proceso, el sentido de pertenencia e identidad del personal con la empresa por la estrecha relación existente entre los principales actores, se presentan en las empresas de familia como características que aportan a la confiabilidad de la información estratégica y favorecen a una gestión con mirada sostenible.

En virtud de lo expuesto, cabe resaltar que entre los principales resultados se destaca la existencia de características que cuentan con un doble efecto -favorable y desfavorable- sobre los aspectos inherentes a la confiabilidad (aproximación a la realidad -objetividad, neutralidad, integridad- y verificabilidad) como la centralización del poder decisional en el fundador.

Entre las acciones que se proponen, para superar o mejorar la influencia negativa en los aspectos inherentes a la confiabilidad de la información, corresponde incluir: la definición de procesos y de canales de comunicación formales; el fomento de la comunicación efectiva y asertiva; la toma de decisiones basada en criterios objetivos; el inicio de un proceso de institucionalización de la empresa, a través de la formalización de estructuras, la documentación de procesos y la definición de objetivos y estrategias; el diseño y la implementación de un adecuado y eficiente sistema de control interno; la definición de indicadores para la medición del cumplimiento de los objetivos; la especificación de procedimientos y controles para la gestión financiera, así como para la gestión operativa y de recursos humanos; el diseño de políticas formales de reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que ingresan a trabajar en la empresa, que reflejen el compromiso de los directivos con las competencias del personal; la profesionalización de la gestión de la empresa; la delimitación y la documentación de funciones y responsabilidades y el establecimiento de acuerdos sobre aspectos críticos que faciliten la sucesión y permitan alcanzar a mediano plazo un Protocolo Familiar.

Bibliografía

- Aranda, A. A., Ramírez, A.T., Novoa, J. C. y Camacho, A. D. (2021) Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la

- sucesión. Estudio de caso. En: <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v14n28/2007-0705-ns-14-28-00201.pdf>
- Canteros, M.; Valdés, M. y Chávez, A. (2023) Revisión metodológica en el proceso de elaboración del protocolo familiar (pp.293-297) Libro de Resúmenes XXVIII Reunión Anual Red Pymes Mercosur. Universidad Nacional de Córdoba.
 - Castilla, M. (2014). Profesionalización de la empresa familiar. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina.
<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/427/1/doc.pdf>
 - Deloitte (2013a). ¿Qué implica la institucionalización? Boletín Gobierno Corporativo, otoño 2013.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/risk/2020/Que-implica-la-institucionalizacion.pdf>
 - Deloitte (2013b). Habilitadores clave para realizar una óptima Institucionalización. Boletín Gobierno Corporativo, otoño 2013.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/habilitadores-clave-institucionalizacion.pdf>
 - Dodero, S. (2014) El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. Buenos Aires: Editorial el Ateneo.
 - González Unzueta, C. (2012) Cómo evitar y Resolver Conflictos. Empresa de familia Pymes. Universidad Siglo 21. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
 - Greco, N. R. (2023) Identificación de la Implicancia del control interno en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas de familia en las ciudades de Resistencia y Corrientes. Trabajo Final de la Maestría en Contabilidad Superior y Auditoría. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Nordeste.
 - Greco, R., Yanda, M. y Canteros, M., (2022) *“Las características distintivas de las empresas familiares del nordeste argentino inherentes a una organización sostenible”* Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Villa María. En http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=44897

- Greco, R., Canteros, M. y Valdés, M. (2019). Ponencia La importancia del Control interno en las Empresas de Familia. Segundo Congreso de Empresas Familiares. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad Católica de Córdoba.
- Informe COSO (2017) en El Auditor moderno de fecha 17/01/2017. En <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- Lattuca, A. J. (2022) Auditoría Conceptos y Métodos séptima edición. Editorial Foja Cero Rosario Argentina.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S. y Montoya Monsalve (2016) Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamiento & Gestión núm.41, pp.116-149. <https://www.redalyc.org/journal/646/64650087006/html/>
- Resolución Técnica N° 16 *Marco Conceptual* - Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE).
- Slosse, C.A., Gordicz, J. C., Gamondés, S. F. y Tuñez, F. A. (2020) *Auditoría* 4ª edición Buenos Aires: Thomson Reuters La Ley.

INSTITUTO DE POLÍTICAS
PARA EL DESARROLLO REGIONAL



ipoder.fce@comunidad.unne.edu.ar

