

# El protocolo como herramienta de sostenibilidad de las empresas de familia

---

---

Año  
2022

Autores  
Canteros, Mónica Alejandra y Vallejos, María Inés

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Canteros, M. A. y Vallejos, M. I. (Octubre, 2022). *El protocolo como herramienta de sostenibilidad de las empresas de familia*. 11vo. Congreso de Administración del Centro de la República. 7mo. Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. 8vo. Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. "La investigación en las ciencias económicas, sus aportes a la sostenibilidad de las organizaciones"  
[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id\\_notice=44957](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=44957)





## **El Protocolo como herramienta de sostenibilidad de las Empresas de Familia**

### **LÍNEA TEMÁTICA: 5. Aportes de la investigación a las pymes. Empresas familiares. Su rol en el desarrollo organizacional sostenible**

**Primer autor:** Apellido y Nombre: Canteros Mónica Alejandra,

Dirección:

Dependencia/Institución u organización: Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Nordeste

Dirección postal: 3500

Ciudad: Resistencia

Mail: mcanteros@comunidad.unne.edu.ar

**Segundo autor:** Apellido y Nombre: María Inés Vallejos

Dirección: Pasaje Mármol N° 968

Dependencia/Institución u organización: Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Nordeste

Dirección postal: 3500

Ciudad: Resistencia-Chaco

mail: maria.vallejos@comunidad.unne.edu.ar

**Palabras clave:** cultura, valores, continuidad

### **Introducción**

Reconociendo a las empresas de familia un lugar significativo por su presencia en el mercado, con impacto económico, social y ambiental; buscamos exponer la utilidad del Protocolo Familiar como un instrumento que colabora en la sostenibilidad de estas organizaciones.

Entendemos como Protocolo al instrumento de consenso familiar sobre cuestiones que hacen a los vínculos familiares y que influyen en aquellos aspectos que marcan el rumbo de la organización para su continuidad generacional y temporal (Canteros-Valdés, 2018, p.2)

La continuidad de las Empresas de Familia se ven en peligro constante de desaparición, por cuestiones que le son ajenas a las empresas cuyo origen no es el seno de una o más familias. La desaparición de ellas desencadena pérdida de fuentes de trabajo, disminución de PBI, y falta de servicios o productos en regiones o países, entre algunas consecuencias.

Es por ello que el desarrollo sostenible de estas empresas es particularmente de interés, tanto para sus propietarios como para las generaciones futuras.

De acuerdo al Informe de Brundtland publicado en 1987, se determina como conclusión principal el concepto de “desarrollo sostenible”, en este sentido dice que es aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades futuras para satisfacer sus propias necesidades (Artaraz, 2001, p.1)

Frente a esta problemática y con miras de reconocer en los Protocolos familiares una herramienta colaborativa para el desarrollo sostenible de estas; se buscó identificar sus valores, creencias y costumbres entendiendo que para sus miembros familiares la reputación de la marca reside en el prestigio familiar, y que son con sus actividades tierras fértiles, que gestionadas con conciencia sustentable pueden ser relevantes en la búsqueda de un equilibrio social, económico y ambiental.

El presente trabajo surge en el marco del proyecto de investigación PI 17 M003 Preparación de las Empresas de Familia de Corrientes en el abordaje del proceso sucesorio, de la Universidad Nacional del Nordeste.

## **ABORDAJE TEÓRICO-ANÁLISIS**

### **El Protocolo como herramienta de sostenibilidad de las Empresas de Familia**

El papel de las empresas de familia, organizaciones destinadas a la producción de bienes y servicios cuyo fin es satisfacer las necesidades de consumidores o usuarios, y de empresarios en la búsqueda de la obtención de ganancias; cobra relevancia vital si pensamos que trascienden generaciones y transforman a las futuras.

No hay dudas que el modo de funcionar de estas empresas y la toma de decisiones a lo largo de su vida impactan en quienes los suceden, nos referimos tanto a sus miembros como al contexto en el

que se mueven. Esto nos lleva a repensar actos, actividades, procesos en pos de garantizar el bienestar de ellos.

La elección de las empresas de familia como objeto de estudio, encuentra respuesta en el reconocimiento que estas tienen mundialmente como el gran motor económico - social; porque en el total de las empresas representan entre el 70 y el 95% de todas las entidades comerciales existentes en el mundo; el PBI mundial anual es creado entre el 70% y el 90% por empresas familiares y entre el 50% y el 80% de los puestos de trabajo son generados por estas organizaciones ( Gonzalez, E y Olivie, C 2018)

Entre otros datos de interés, conforme informe del Observatorio de Empresas de Familia de la Universidad Católica de Córdoba y el Ministerio de Industria, Comercio y Minería de Córdoba (2018) según datos suministrados por la Secretaría de Transformación Productiva de la Nación (2017) en Argentina había 856.626 empresas activas siendo el 99% Pequeña y Mediana Empresa (PyMe) y en cuanto al tamaño de estas la Secretaría de Emprendedores y PyMEs de la Nación también del año 2017 revelaron que el 62,3% eran microempresas, el 26,9% pequeñas firmas, el 8,5% medianas tramo I, el 0,9 medianas tramo II y el 1,4% superior.

Cabe recordar que aquello que define a estas empresas, es que la familia es la emprendedora, las decisiones por mayoría son de la familia, y hay el deseo de la continuidad en sus herederos. En este sentido, las empresas de familia tienen fortalezas, como su cultura organizacional sólida, la que se manifiesta en el compromiso con su misión y visión, las cuales se ponen en peligro cuando no pueden manejarse y resolverse los conflictos familiares. Estos conflictos llegan al extremo de llevar a los fundadores o miembros familiares a decidir entre la continuidad de la empresa o la paz familiar. Por ello asumimos que entre sus desafíos está superar dichos conflictos, como también la resistencia a los cambios, especialmente a la profesionalización (conforme conclusiones obtenidas del PI 17 M008)

Lo interesante de estas empresas, no solo radica en estudiar su organización, estrategias financieras, innovaciones, estilos de liderazgo; sino detenernos y observar cómo planifican o construyen el futuro, cómo toman decisiones considerando la particularidad que en ellas se entrelazan, la gestión, el patrimonio y la familia. La preocupación generalizada de quienes estudiamos este fenómeno es su continuidad, el traspaso de generaciones. Se conoce el alto porcentaje de empresas que no logran llegar a la tercera generación, alcanzando solo el 15 % esta instancia.

Como se menciona en el párrafo anterior, las empresas de familia poseen tres subsistemas que se interrelacionan y trabajan en forma conjunta, característica que la diferencian de aquellas no familiares: el familiar, el patrimonial y el de gestión. La manera en que se gestionan los ámbitos familiar y patrimonial es lo que determina la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Para lograr la trascendencia temporal de la empresa de familia los integrantes deben otorgar la misma importancia y trabajar en los tres círculos mencionados. Es por ello, que aquellas organizaciones que incorporan buenas prácticas de gestión desarrollan factores claves para la sostenibilidad. A tal fin, podemos distinguir las siguientes (Hambra, 2012):

Buenas prácticas en el ámbito familiar:

- Generación de normas de convivencia para la presente y generaciones futuras.
- Concientización en miembros familiares y no familiares acerca de la cultura del trabajo
- Educar a las nuevas generaciones en el conocimiento del negocio y en los valores de la familia.
- Gestionar los conflictos que se generan en el ámbito familiar.

Buenas prácticas en el ámbito patrimonial o de propiedad:

- Búsqueda de nuevos clientes y fidelización de los existentes.
- Desarrollo de nuevos Productos.
- Apertura de nuevos mercados.
- Mejora de procesos internos.

La gestión de los valores familiares y de la propiedad en las empresas de familia necesariamente se deben complementar; esto se verá reflejado en una cultura organizacional de carácter sostenible creada a través del tiempo por los fundadores y miembros familiares y no familiares.

Entre las singularidades de las empresas de familia, se encuentra una cultura organizacional que denota la presencia de un grupo familiar detrás de la organización, esta representa una fortaleza debido al aporte que realiza al modelo de gestión de la responsabilidad social, reflejado en las dimensiones económicas, ambientales y sociales.

Para Schein (1988), citado por Belalcázar (2010, p.45) “la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”.

Siguiendo a Belalcázar (2010, p.41), diremos que son cuatro los elementos que comprenden la definición de cultura organizacional: 1) el papel que desempeña el entorno en el que se desenvuelve la organización, 2) los valores de la misma, 3) la historia de su constitución y 4) las funciones que cumple la cultura para una organización.

A efectos de reflexionar sobre el tema de la sostenibilidad de la empresa de familia nos centramos en el segundo elemento de la cultura organizacional, los valores de la misma. Sobre éstos, Gilli (2011, p. 64) afirma que “los valores son el cimiento de cualquier cultura organizacional; proporcionan un sentido de dirección común y pautas para el comportamiento diario”.

Estos valores se encuentran reflejados y son observados en la actividad diaria de la empresa, a través de las decisiones y actitudes del fundador, miembros familiares en gestión, como trabajadores familiares y no familiares.

Entre los valores que han sido hallados en el trabajo de campo realizado en el marco del proyecto de investigación, se encuentran de modo generalizado la fidelidad, honestidad, confianza, respeto, y responsabilidad. Asimismo se observó el compromiso de todos los miembros para con la organización, un espíritu colaborativo, sentido de pertenencia y un buen clima laboral.

Frente a la inquietud de buscar Empresas de Familias sostenibles que impliquen una gestión socialmente responsable y que favorezcan especialmente el traspaso generacional, entendemos que los valores que integran su cultura, son ingredientes bases para pensar en organizaciones sostenibles.

Algunos antecedentes estadísticos sobre la importancia que ha adquirido la sostenibilidad para miembros de las empresas de familia, la encontramos en un informe KPMG y el Instituto de Empresa familiar española, el que fuera elaborado a raíz de una encuesta en la que participaron 327 directivos de empresas familiares españolas, se les preguntó por el grado de importancia que concede a la sostenibilidad: el 18% lo calificó de “extremadamente importante”; 39% lo definió como “muy importante”; y otro 33% como “importante” y solo un 8% no le concedió ninguna importancia.(Calle, C., 2019)

La interrelación de las tres dimensiones mencionadas precedentemente permitirá la sostenibilidad de la organización, siempre que la visión organizacional tenga como objetivo principal que la organización crezca y se mantenga en el largo plazo. En este sentido la planificación de la sucesión del fundador, es un aspecto clave para una empresa sostenible, ya que lograr pasar a la siguiente

generación familiar permitirá seguir creciendo y desarrollándose. Una herramienta que colabora con la planificación de la sucesión entre otras cuestiones que preocupan en toda empresa de familia, es el Protocolo Familiar.

Reconociendo la individualidad de cada empresa de familia, es importante saber que no existen Protocolos Familiares predeterminados; los mismos deben ser trabajados con cada familia conforme a sus historias, sus realidades, sus necesidades, sus valores, su idiosincrasia y valores. Es por ello que mediante el Proyecto elaborado por un equipo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste denominado "Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social Empresa de Familia chaqueña.

En el PDTS Diseño de un instrumento formal "Protocolo Familiar" para la consolidación del desarrollo organizacional. Período 2014-2017. Res. N°014/14 C.S., se elaboró un listado de temas a ser tratado por la familia empresaria conforme las necesidades que fueron detectadas en las empresas estudiadas en la región, conforme los tres ámbitos del sistema gestión, familia y propiedad.

Este proyecto de investigación aportó a Organismos públicos y privados (adoptantes) un Instrumento formal "Protocolo de Familia", para la consolidación del desarrollo de las empresas familiares chaqueñas, en este sentido la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio de la Provincia del Chaco, organismo dependiente del Ministerio de Gobierno y Trabajo de la Provincia del Chaco, se comenzaron a concretar un conjunto de acciones con el objetivo de canalizar colaboración a las empresas familiares chaqueñas que desean incorporar cuestiones no contempladas en el contrato/estatuto social. Es por ello que por Decreto Nro. 2962/19, crea el Departamento de Empresas de Familia en el cual se registran los Protocolos Familiares (Disp.Gral. 089\_19- Registro de Protocolo de Empresas de Familia), y la Incubadora de Empresas creada por Dis. Gral 097\_22., cuyas acciones son, entre otras, la de inscribir los protocolos de las empresas de familia, lo que permite a las empresas familiares no solamente inscribir sus Protocolos Familiares, sino además ofrecerles asesoramiento, brindarles información y colaboración en temáticas afines, todo lo cual redundará en la armonía, productividad y sustentabilidad de la empresa. En esta línea, el Protocolo Familiar constituye un documento que establece las reglas del juego necesarias para el funcionamiento y continuidad del negocio familiar.

Como se puede observar el rol de organismos públicos es importante para apoyar la sostenibilidad de las empresas familiares de la región, siendo motores en investigaciones y proponiendo políticas públicas que colaboren con las empresas en la búsqueda de su continuidad.

La creación del Registro de Protocolos familiares en la Provincia del Chaco, ha tenido sus frutos, ya que fue antecedente para la RESOG-2021-19-APN-IGJ#MJ de creación del Registro de Protocolo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Entre otras actividades del estado Nacional y en el plano de las políticas públicas, las empresas de familia y la preocupación por su continuidad han sido puesto en agenda legislativa. En este sentido se presentaron los proyectos 3876-D-2020, y 6702-D-2020 ambos durante el periodo legislativo N° 138 (año 2020), por iniciativa de la Diputada Soledad Carrizo, en la que se pretende: incorporar la conceptualización y la caracterización de la empresa de familia en nuestra legislación Nacional, la que no existe.

Otra medida, la encontramos en la intención de incorporar al Artículo N° 1010 del Código Civil y Comercial que hace una excepción a la herencia futura para el caso de “Los pactos relativos a una explotación productiva o a participaciones societarias de cualquier tipo, con miras a la conservación de la unidad de la gestión empresarial o a la prevención o solución de conflictos, pueden incluir disposiciones referidas a futuros derechos hereditarios y establecer compensaciones en favor de otros legitimarios. Estos pactos son válidos, sean o no parte el futuro causante y su cónyuge, si no afectan la legítima hereditaria, los derechos del cónyuge, ni los derechos de terceros”, los Artículos 1010bis. que reza: Registración. Los pactos del artículo anterior podrán inscribirse en el Registro Público que corresponda según las condiciones que fije la reglamentación, pudiendo celebrarse por instrumento público o privado, excepto cuando se refiere a bienes cuya transmisión debe ser celebrada por instrumento público. Para el caso de organizaciones empresariales familiares que demuestren la pertenencia y control de la explotación familiar en el marco de una relación directiva a su cargo y una vocación de continuidad intergeneracional entre sí, o con terceros con los que guardan vínculos familiares, podrán incluir disposiciones de conducta, modelos de gestión y adopción de decisiones para preservar a largo plazo la organización corporativa y las relaciones profesionales, económicas y patrimoniales entre la familia y la explotación productiva.”; y 1010 ter. “Si la explotación productiva familiar está organizada bajo forma societaria, sus efectos respecto de otros socios y de la misma sociedad, se rigen por la ley especial sin perjuicio de la posibilidad de su inscripción conforme el artículo anterior.”. No hay dudas que el objetivo principal es conseguir

que las empresas de familia tengan continuidad generacional, a través de la incorporación de la formalidad de la inscripción del Protocolo.

Como fundamento del Proyecto de ley se destaca el trabajo hecho por la provincia del Chaco que ha desarrollado un régimen de inscripción, a través de la disposición general N° 081 de la Inspección General de Personas Jurídicas y Registro Público de Comercio, habilitando en dicha unidad ministerial el Registro Provincial de protocolo de empresas familiares, considerando que *“la implementación de los protocolos familiares les permitirá regular sus relaciones familia-empresa-propiedad, y en este orden, establecer, por ejemplo, políticas de incluso de nuevos miembros de la familia, prepararse para afrontar los cambios generacionales, estructurar y poner en funcionamiento los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, acordar e implementar sistemas de resolución de conflictos propios para el abordaje eficiente de los que puedan surgir tanto en el seno de la empresa como en la familia, y toda otra cuestión que los miembros de la familia consideran pertinente y oportuno.”*

Es así, que a nivel provincial los Registros Públicos de Comercio son facultades no delegadas de las provincias, siendo Chaco la primera provincia que ha avanzado al incorporar a través de la resolución 081/19 la posibilidad de inscripción de los protocolos familiares, siendo un antecedente muy valioso, de cómo el derecho subnacional se va adelantando a las necesidades no contempladas en la legislación nacional, en este caso relacionados a empresas de familia.

### **El Protocolo bajo el modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresaria**

En las empresas de familia la adopción del modelo de gestión de la Responsabilidad Social Empresaria se verá expresado en las creencias, actitudes, costumbres de los fundadores, miembros no familiares y empleados que trascienden de generación en generación, en este sentido Guédez (2008, p. 106) afirma que “está incorporada en la misión, visión y valores de la empresa, así como en sus estrategias y en su cultura organizacional”.

El aporte de valores de los miembros de la empresa de familia al modelo de gestión de la responsabilidad social empresaria, se puede visualizar en las siguientes tres dimensiones de análisis mencionadas en el resumen :

Dimensión Económica

Gilli (2011,p.109) establece que esta dimensión “comprende el impacto de la actividad de la organización sobre condiciones económicas de los grupos de interés y sobre el conjunto de la sociedad”.

En esta dimensión, como principal los grupos de interés internos: fundadores, miembros familiares, no familiares y empleados deberán adoptar patrones de conducta que aporten a la productividad de la empresa, reflejados en valores, tales como: 1. formarse constantemente para el puesto que ocupa a efectos de realizar un trabajo eficiente y productivo; 2. compartir los conocimientos con los demás integrantes con los que comparte el mismo trabajo y 3. respetar la diversidad cultural, social y de todo tipo que existan en la organización, entre otros.

#### Dimensión Ambiental

Gilli (201, p. 109) manifiesta que esta dimensión se “refiere al cumplimiento legal ambiental, al impacto de las actividades en los sistemas naturales: suelo, aire y agua”.

Del análisis de la dimensión ambiental consideramos que la empresa de familia debe incorporar valores a la organización que sean compatibles con el cuidado del medio ambiente a tal fin nos referimos a: 1. adoptar medidas sanitarias compatibles con la seguridad e higiene en el trabajo tales como la vacunación contra la Hepatitis B, Covid 19, realizarse exámenes médicos periódicos; 2. utilizar menos papel, reemplazando por lo digital y 3. ahorrar energía, mediante su uso prudente.

#### Dimensión Social

Siguiendo a Gilli (2011, p.110) esta dimensión “comprende a prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, desempeño social y responsabilidad sobre los productos”.

La dimensión social que desarrolle la empresa de familia se debe reflejar en valores que: 1. concilien en tiempo de trabajo con el familiar, por ejemplo, no reemplazar las actividades familiares por trabajo pendiente, 2. realizar trabajo voluntario en proyectos comunitarios en los que la empresa participe, 3. colaborar con casas hogar, 4. realizar donaciones a instituciones o comedores sin hacer marketing y por último 5. En la selección de proveedores el encargado debería analizar cuál es el tratamiento que realiza a las materias primas (en el caso que las empresas las utilicen).

En ese sentido, a efectos de reflejar la sostenibilidad de la empresa familiar en el modelo de protocolo, del Proyecto de desarrollo tecnológico y Social 2014-2017, se considera que los puntos f)

y g) son centrales para alcanzar la continuidad de la empresa y lograr que trascienda por varias generaciones.

f) El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión:

- El retiro del fundador. Oportunidad. Retribución. Beneficios. Situación del cónyuge.
- El proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones.
- La transferencia entre vivos de las acciones a la siguiente generación. Oportunidad.
- La transmisión mortis causa. Destinatarios. Testamentos. Indivisión. Tutela de la legítima.

En tal sentido la doctrina viene proponiendo acuerdos o convenios entre los miembros de la familia empresaria a fin de dar solución a los conflictos que llevan al negocio a su muerte. La gestión de conflictos representa la debilidad principal en estas organizaciones.

A tal fin, el proyecto mencionado propone como punto g)

g) Cláusulas complementarias:

- Alcances, conflictos y ejecución.
- Ámbito personal de aplicación del Protocolo: personas y empresas alcanzadas. Adhesión por parte de los nuevos socios y herederos. Excepciones.
- Entrada en vigor. Duración y procedimiento de revisión.
- Interpretación. Criterios.
- Incumplimientos. Los procedimientos para resolver conflictos. Negociación, mediación y arbitraje.
- El régimen de sanciones familiares, pecuniarias y societarias por incumplimiento del Protocolo.
- Los instrumentos para la ejecución del Protocolo y plazos de suscripción.

Frente a todo lo expuesto hasta aquí es que consideramos que el Protocolo Familiar es una herramienta que colabora con el traspaso de generaciones de familia y ambos puntos podrían representar una propuesta de inclusión de la sostenibilidad.

## **ABORDAJE METODOLÓGICO**

Teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo fue exponer la utilidad del Protocolo Familiar como un instrumento que colabora en la sostenibilidad de la Empresas de Familia; el diseño metodológico seguido fue bibliográfico, ya que el trabajo ha significado lectura y análisis de fuentes secundarias como estadísticas, informes de entidades públicas, proyectos y normas, bibliografía especializada. De campo debido a que los datos obtenidos, de fuentes primarias, sobre la cultura organizacional de 20 empresas de familia de Chaco y Corrientes que brindaron información que nos permitió identificar los valores perteneciente a sus culturas organizacionales.

Con el trabajo se pretende aportar conocimiento sobre estas organizaciones a fin de que

El enfoque epistemológico fue cuantitativo, hemos utilizado para la identificación de los valores, variables propuestas por Isabel Sanchez Quiros y Stephen Robbins. Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron encuestas y algunas entrevistas semiestructuradas.

Temporalmente se trata de un diseño transversal, ya que el estudio se realizó en un momento determinado ( año 2017).

.

## **CONCLUSIÓN**

Sostenemos la necesidad de conocer las características y las problemáticas de cada Empresa Familiar. Entendemos que el modo es trabajando con cada una de ellas; esto nos permitirá comprenderlas y sistematizar el proceso (por etapas).

Para concretar la sostenibilidad una actividad clave y necesaria es elaborar un Protocolo Familiar, donde se expongan los acuerdos convenidos como resultado de procesos de reflexión, diálogo, y consenso entre todos los miembros de la familia quienes deberán integrar aspectos que se tornan conflictivos entre familia y empresa hoy y pensando en la incorporación de las siguientes generaciones.

Por lo tanto esto implica para los miembros de la familia empresaria reflexionar sobre aspectos de la gestión del patrimonio y familiares que afectan su continuidad, por lo que en el protocolo, no sólo hay cuestiones internas por revisar, sino también, sobre cómo gestionará el impacto de sus acciones en el medio ambiente y su vinculación con los diferentes grupos de interés.

Considerando como una fortaleza de las Empresas de Familia de Chaco y Corrientes sus valores, y entendiendo que estas son tierra fértil para trabajar aspectos tan importantes que las transformen en empresas sostenibles en beneficio de las generaciones futuras; y destacando el lugar en la agenda

legislativa nacional tiene el Protocolo Familiar, se sugiere considerar la divulgación de la misma entre los miembros familiares de las empresas, incluyendo aspectos tales como: política ambiental, control de residuos y la utilización de energías renovables. La propuesta es viable por tratarse de un proceso que conlleva cambios de actitudes de sus miembros (Familiares que toman decisiones) y de los grupos de interés que interactúan con ellas (sus empleados), factores primordiales de su sustentabilidad.

Entendiendo que la sostenibilidad forma parte del ADN de las empresas, consideramos necesario ir abriendo camino en este aspecto, buscando el compromiso de los miembros familiares con las generaciones futuras. Por esta razón, nos adherimos a la definición de “desarrollo sostenible” del “Informe Brundtland” de las Naciones Unidas del año 1987, “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias”.

Respecto al modelo de gestión de la Responsabilidad Social Empresaria los actores internos y externos deben desarrollar valores, costumbres y actitudes que se reflejan en las tres dimensiones: en la dimensión económica se ve reflejada en la recíproca contribución de fundadores, miembros familiares, no familiares y empleados que debe existir con la empresa. En ese sentido la empresa debe aportar a la mejora económica de sus trabajadores y sus familias ya que estos con el trabajo diario aportan a la productividad económica y beneficios de la misma.

En la dimensión económica los fundadores, miembros familiares, no familiares y empleados deben manifestar un compromiso con la sustentabilidad y el medio ambiente incorporando valores en la actividad diaria que desarrollan, así como su compromiso con generaciones futuras.

Y por último, la dimensión social la participación de los fundadores, miembros familiares, no familiares y empleados en las diferentes actividades mencionadas en párrafos precedentes se debe reflejar como aporte como miembros de la comunidad en la que viven.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Artaraz, M. 2002. Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas* 2002/2 (URL:<http://www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm>)

Belalcázar, S. (2012, junio). *Cultura Organizacional* (Vol. 1 No 12). Universidad Mariana. Facultad de Psicología de la Universidad Pontificia Bolivariana. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos>.

Canteros, M y Valdés, M (2017). Disertación abierta sobre Familia y Negocios, desarrollada en el marco del PDTS Empresa de Familia Chaqueña. Diseño de un instrumento formal “Protocolo Familiar” para la consolidación del desarrollo organizacional. Facultad de Ciencias Económicas. UNNE.

Calle, C (2019) *La empresa familiar también es sostenible (sin importar tamaño ni edad)*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2019/10/empresa-familiar-sostenibilidad-tamano-edad/>

Gilli Juan José. (2011). *Ética y Empresa. Valores de responsabilidad social en la gestión* (1era edición, Vol. 1) [Libro electrónico]. Editorial Garnica S.A. <https://fi-ladd.com>

González, E. y Olivé, C. (2018) Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. [https://www.aref.es/sites/default/files/archivos/SRC\\_Emprendimiento\\_EmpresaFamiliar.pdf](https://www.aref.es/sites/default/files/archivos/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf)

Guédez, V. (2008). *Ser confiable, Responsabilidad social y reputación empresarial. En Temas gerenciales* (pp. 114–131). Editorial Planeta.

Hambra, J. O. (2011). Cómo lograr una empresa familiar visionaria. *Empresa de Familia*, 1(1ra). <https://www.21.edu.ar>