

## Gobierno de datos en una empresa familiar. Primeros pasos

### Data governance in a family enterprise. First steps

---

Jorge Lugo García<sup>1</sup>, Juan Carlos Ortega Castro<sup>2</sup>

<sup>1</sup> FEBE.MX – México.

<https://orcid.org/0000-0002-1314-7621>

<sup>2</sup> Universidad Católica de Cuenca – Ecuador.

<https://orcid.org/0000-0001-6496-4325>

#### Correspondencia:

Jorge, Lugo García. FEBE.MX, Morelia – México.

[jl@ixs.mx](mailto:jl@ixs.mx)

---

## RESUMEN

Por simple que parezca, las empresas familiares de segunda y tercera generación se enfrentan a un reto más; además de los problemas de sucesión, los juegos políticos para lograr la mejor posición con respecto a su organización y la compleja transición socioeconómica para no perder cuota de mercado, de repente llega la globalización y con ella la tan comentada transformación digital. El objetivo de este artículo es detallar brevemente sobre cómo operan las empresas familiares, y la relación directa con la información que manejan día a día. Se realizó una investigación descriptiva de documentos digitales obtenidos en Google Scholar, Scopus, Latíndex, Dialnet entre otras. Se incluyeron documentos que contienen información sobre empresas familiares, gestión de datos, gobierno de datos y transformación digital; y se excluyeron documentos que presentaron ambigüedad o no fueron los suficientemente claros con el tema de investigación. En conclusión, la empresa familiar, es aquella donde los grupos familiares; uno o varios, lograrán a través del juego político y la negociación de límites y prioridades, fijar la estrategia empresarial de la misma, con el objeto de mantener el control de la propiedad y la continuidad generacional.

**Palabras clave:** Gobierno de datos, confidencialidad, empresas familiares, transformación digital.

## ABSTRACT

As simple as it may seem, second and third-generation family businesses face yet another challenge; in addition to the problems of succession, political games to achieve the best position with respect to their organization, and the complex socio-economic transition to avoid losing market share, suddenly globalization arrives and with it, the much talked about digital transformation. The objective of this article is to briefly detail how family businesses operate, and the direct relationship with the information they handle on a daily basis. Descriptive research of digital documents obtained from Google Scholar, Scopus, Latindex, Dialnet, among others, was carried out. Documents containing information on family businesses, data management, data governance, and digital transformation were included; and documents that presented ambiguity or were not sufficiently clear with the research topic were excluded. In conclusion, the family business is one where family groups, one or more, will achieve through political games and negotiation of limits and priorities, set the business strategy of the same, in order to maintain control of ownership and generational continuity.

**Keywords:** Data Governance, confidentiality, family enterprises, digital transformation.

## I. INTRODUCCIÓN

Para (Basco, 2005), el estudio de las actividades de dirección y gobierno en la empresa familiar ha sido desarrollado desde diferentes ámbitos y niveles de estudio. En el nivel organización se encuentran cuatro grandes ámbitos -órganos de gobierno, recursos humanos, estrategia y sucesión- en donde las investigaciones pueden clasificarse en exploratorias, que contemplan los estudios comparativos (entre empresas familiares y empresas no familiares), y los trabajos de aplicación de teorías de otros campos al estudio a la empresa familiar, ajustando la visión a la particularidad de éstas empresas. Aunque la parcelación de los temas de estudio ha aportado significativos avances en el reconocimiento de la empresa familiar es necesario compaginar investigaciones holísticas e integradoras capaces de crear perfiles de empresas.

Por su parte (Goyzueúa, 2013), expresa que, la influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable; son responsables de por lo menos la generación del 50% del Producto Nacional Bruto y de más de la mitad de las fuentes de empleo en Estados Unidos de Norteamérica. En Latinoamérica podríamos esperar índices superiores a los anteriores, aunque desgraciadamente no existen estadísticas confiables.

Cada giro, cada tipo, cada modelo de negocio familiar hoy en día a lo largo del mundo, está regido por reglas, costumbres, patrones que forjan su cultura; esta cultura es el ADN que logra que las empresas trasciendan, o mueran en el intento. Lo hemos visto una y otra vez en la historia; emprenden, evolucionan, se expanden, maduran y perduran en el mercado de más de una generación. Las que logran este ciclo, son contadas en el mundo y cada país puede presumir de un puñado de ellas a través del tiempo. El por qué no son todas, el por qué no logran siquiera llegar a la evolución, es tema de otra investigación. Pero debemos ser conscientes que la información jugo un papel preponderante en su lucha por la supervivencia.

En la sección II del documento se detalla el fundamento teórico enfocado en el entendimiento de lo que se conoce como empresa familiar, la sección III orienta sobre la estructura metodológica seguida en el desarrollo de esta investigación, por su parte, la sección IV presenta los resultados principales del artículo junto a la discusión de los mismos, finalmente, la sección V entrega las principales conclusiones de la investigación.

El objetivo de este artículo es detallar brevemente sobre cómo operan las empresas familiares, y la relación directa con la información que manejan día a día. Explicaremos el por qué de la importancia de gobernar y gestionar los datos e información que fluye por la empresa y finalmente concluiremos con acciones concretas que pueden llevarse a cabo.

### **Fundamento Teórico**

Empresa familiar: Dice Carlock que las empresas familiares son organizaciones comerciales formadas por los miembros de una o más familias, en donde la toma de decisiones está influenciada por estos y sus propios intereses (Martin, 2016). Estas empresas tienen, como parte de su visión estratégica, hacer que las sucesivas generaciones le den continuidad a la empresa tomando el control de esta. Por lo que, en este sentido, las empresas en las que el único miembro que participa es el dueño, y es administrador, no se consideran empresas familiares. Y bajo el orden de definiciones; nos dice (Sarsfield, 2009) que el gobierno o gobernanza de datos es un concepto de gestión de datos relacionado con la capacidad que permite a una

---

empresa garantizar que exista una alta calidad de datos durante todo el ciclo de vida de los datos y que se implementen controles de datos que respalden los objetivos comerciales.

Las áreas de enfoque clave del gobierno de datos incluyen disponibilidad, usabilidad, consistencia, integridad y seguridad de datos e incluye el establecimiento de procesos para garantizar una gestión de datos eficaz en toda la empresa, como la responsabilidad por los efectos adversos de la mala calidad de los datos y garantizar que los datos que tiene una empresa puedan ser utilizados por toda la organización.

Finalmente, el término cultura empresarial familiar se puede considerar como la ideología básica seguida por la familia propietaria, que se caracteriza por los valores, las normas y tradiciones o formas de actuar en la vida (Sabater y cols, 2019). Entonces, si el gobierno de datos abarca las personas, los procesos y tecnologías de la información necesarios para crear un manejo coherente y adecuado de los datos de una organización en toda la empresa comercial y proporciona a las prácticas de gestión de datos la estrategia y la estructura necesarias para garantizar que los datos se gestionen como un activo y se transformen en información significativa, esto se maximiza en cuidados y precauciones ante la influencia e intereses de cada uno de los involucrados de la familia dentro del entorno de la cultura de la empresa familiar.

Entendamos que, si es complicado gestionar la información y los flujos que lleva dentro de las organizaciones, habrá que ampliar el rango de alcance de las personas que manejan información de la organización en empresas familiares.

## II. METODOLOGÍA

En el desarrollo de este artículo se elaboró una investigación de tipo descriptiva, con el detalle del significado de empresa familiar y los problemas más importantes que se presentan cuando se maneja información dentro de estos ambientes organizacionales. Luego, se abordaron los factores comunes que presentan las investigaciones al respecto, permitiendo brindar alternativas de solución desde la perspectiva del manejo y gobierno de datos.

Las estrategias y técnicas utilizadas en la metodología de esta investigación partieron de la pregunta de investigación sobre ¿cuáles son los factores económicos, sociales y tecnológicos que inciden en el manejo de los datos en una empresa familiar?, luego, se realizó una búsqueda de bibliográfica, en documentos digitales sobre el gobierno de datos en empresas familiares y transformación digital.

Las búsquedas se realizaron en la plataforma Google Scholar, y en bases de datos científicas como Scopus, Latíndex, Dialnet entre otras. El propósito de esa búsqueda fue el estudiar el gobierno de datos en empresas familiares y su comportamiento a nivel internacional. Las fuentes de información que sirvieron para la recopilación y presentación de los resultados de este documento fueron: tesis de maestría, artículos científicos, informes técnicos, libros, bases de datos científicas de la Universidad Católica de Cuenca (UCACUE).

Los criterios de búsqueda consistieron en la inclusión de documentos que contienen información sobre empresas familiares, gestión de datos, gobierno de datos y transformación digital; mientras que los de exclusión consistieron en los documentos que presentan ambigüedad o no están los suficientemente claros con el tema de investigación.

La evaluación de los contenidos se centró en: exactitud, objetividad, cobertura, relevancia de acuerdo con la perspectiva de la presente investigación; y el análisis de los datos permitió extraer aspectos como: fundamentación teórica, conclusiones y resultado de casos de estudio.

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **La información fluye en todos los sentidos.**

“Mi hermano es el gerente de ventas en la empresa xxx, él podría apoyarte a colocar este producto...” “podrías llevar estos paquetes a casa de mi madre en la dirección...” “te acabo de enviar el balance y el estado de resultados del mes- pero no funciona mi laptop, la hice desde la de tu sobrino, no te preocupes, si tiene antivirus...” “mi hermana enfermó, le podrías llevar los cheques a firmar a su casa por favor...” ¿Suena conocido? Es ahí cuando el sinfín de eventos que relacionan a alguno de los integrantes de la familia, pueden exponer datos y/o información que sea parte de la empresa.

Los escenarios son simples, y se multiplican en medida del número de participantes de la o las familias que gobiernan y operan. No importa cual simple, compacto, sencillo o corto sean los datos; lo que conforman al integrar la información, pueden provenir de los niveles operativos, cualquiera de las partes interesadas, niveles gerenciales, y/o estructuras de gobierno.

Las consecuencias pueden ser sin fin; desde pérdida de confidencialidad y/o integridad de dicha información, hasta acciones legales o penales y en algunos casos psicosis colectiva para los dueños empresarios y sus familias, por el descredito y/o eventos de seguridad física de alguno de sus integrantes.

#### **Un dato, muchos dólares**

Estados de cuenta, recibos de renta, depósitos a tarjeta de crédito, boucher de compras en línea, recibos de entrega de paquetería, suscripciones a servicios de streaming, comprobantes de pagos de clubes deportivos.

Cada una de estas “huellas”, todos en formatos físicos como el papel, o en formatos electrónicos como .pdf, nos llevan a darnos cuenta de datos con montos en monedas nacionales o extranjeras, que, por si solos talvez no nos digan nada, pero dentro del universo operativo de la empresa, representan flujos de efectivo que está circulando talvez por única ocasión o frecuentemente por las entrañas de la empresa.

De centavo en centavo, o cualquier cantidad, los datos financieros que fluyen por cualquier tipo de medio: escrito, digital, voz, audio, video, o fotografía son parte medular de los cálculos de cualquier empresa, y más aun identificando que estos gastos “hormiga” no deberán de quedar de la contabilidad.

Sumemos cada dólar, cada cuenta, cada recibo, de cada familiar, de cada allegado, de cada parte involucrada interna y/o externa con incumbencia en la familia; y veamos pues si la suma de esta información no trae grandes sorpresas a la contabilidad global de la empresa.

#### **La información la define el negocio, no la familia**

“Quiero que me envíes el reporte de esto...” “solo necesito enviar esto...” “con esta información del mes, puedes hacer tus cálculos...” “por favor actualiza el sistema con estos datos, me los paso mi padre por la mañana...” Aun cuando existe gran cantidad de datos internos y externos que fluyen todos los días y en todas direcciones dentro de la empresa, en un

ambiente “familiar” surgen otra serie de informaciones que pueden intoxicar las operaciones del negocio.

Que pasa cuando mezclamos en la misma olla, todo tipo de datos sin ton ni son, sin sentido, sin objeto, y con la única constante de ser parte de lo que fluye en la empresa. Minutos, horas y días, por no decir meses, pueden alargar nuestros procesos de toma de decisiones por los tiempos que nos llevara la clasificación y valoración de la información correcta para nuestro negocio.

### **La información caduca para el negocio, no para la familia**

¿Quién guardo la última escritura de la sucursal del centro...? ¿Las acciones que tenía mi abuelo, siguen en el banco? ¿Oye, tu hermana aún guarda los contratos de arrendamiento de cada uno de nuestros locales? ¿Sabes si todos los que viajaron llevaban sus documentos? ¿O siguen en la caja fuerte?.

Las regulaciones, normativa y leyes de cada país, permiten crear periodos de resguardo de la información de la empresa, mucha de ella será resguardada con ahínco por años, y desechada y/o eliminada tras el cumplimiento de los plazos legales; mucha más deberá permanecer en anaqueles y bóvedas por lapsos mayores, pues representan la legalidad del patrimonio y sustento de la propia empresa.

Si dichos documentos, archivos o cualquier tipo de registros; pasan de generación en generación, es altamente probable, que la memoria colectiva pierda la línea o secuencia de estos. El impacto será en medida del valor del activo que soporta dicho documento, y las tareas y esfuerzo por recuperarlos serán invaluable.

### **El que se mueve, no sale en la foto...**

Decía un famoso líder sindical mexicano, famoso por su subordinación absoluta a la voluntad presidencial; siempre aconsejaba esperar la decisión superior, pues “el que se mueve no sale en la foto”. La toma de decisiones, siempre apuntalada en información, debiera permitir dar norte al día a día dentro de la empresa, y de ahí permear y fluir en “cascada” al resto de esta para operar de una u otra forma.

Es común que surjan versiones previas distintas, diferentes, encontradas, sobre algún tema o decisión que vaya a ser tomada, y provengan de distintos ámbitos, tanto familiares o internos. Lo importante es tener la capacidad de distinguir los tiempos y espacios en los que estos se presentan, a fin de evitar la contaminación y pérdida de integridad de la información con la cual se vaya a presentar para la propia toma de la decisión.

## **IV. CONCLUSIÓN**

La empresa familiar, es aquella donde los grupos familiares; uno o varios, lograrán a través del juego político y la negociación de límites y prioridades, fijar la estrategia empresarial de la misma, con el objeto de mantener el control de la propiedad y la continuidad generacional.

Conclusión que difiere de lo expresado por (Corona, 2011), quien trata de englobar la armonía y valores en una empresa familiar afirmando que: “Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia”.

Con esta premisa, se proponen los siguientes puntos a tomar en cuenta cuando se habilite el gobierno de los datos de la empresa familiar:

### **Confidencialidad VS. Integridad VS. Disponibilidad**

Garantizar que la información sea accesible sólo para aquellos autorizados a tener acceso, la confidencialidad deberá romper todo tipo de paradigmas en una empresa familiar; todo el árbol genealógico primario y secundario, operando dentro de la empresa, deberá ser evaluado al momento de identificar el nivel de autorización que tendrán primeramente como individuos y posteriormente como ramas o grupos de poder de la misma familia.

La integridad de los datos o de la información garantiza la exactitud de los datos transportados o almacenados, asegurando que no se ha producido su alteración, pérdida o destrucción, ya sea de forma accidental o intencionada. Pero ¿qué pasa con la disponibilidad? los datos y la información andan por todos lados, y si los dejamos para que los utilicen todos, estaremos contraponiéndonos a los preceptos de confidencialidad e integridad.

¿Cómo lograremos que cada uno de los individuos que pertenecen a las familias, tomen conciencia sobre la información que manejan? Las empresas requieren un balance entre los requisitos mínimos de seguridad y protección de la información, los usos y costumbres forjados por la cultura de la empresa, y finalmente la información real que se debe manejar para la toma de decisiones.

Al generar un proceso uniforme de evaluación de los datos, la clasificación para obtener su nivel de confidencialidad, así como la calificación a la integridad de esta deberá establecerse en cada una de las etapas del ciclo de vida del dato, deberán identificarse los tiempos y momentos en los que deberá estar disponible la información.

### **Solo recibe, almacena, utiliza, archiva y desecha lo que necesitas, no más, no menos...**

Se indagó previamente sobre el ciclo de vida del dato; cuando alguien o algo lo crea ya sea por adquisición, entrada o captura de los datos. Pasando por el almacenamiento, sea temporal, parcial, o permanente; para poder utilizarlo de manera unitaria o formando información que sea vista, procesada y modificada. Hasta llegar a su archivo y respaldo y así finalmente cerrar el ciclo con su destrucción.

Si en cada una de estas etapas logramos identificar lo que es necesario, estrictamente necesario para la operación y toma de decisiones en la empresa, será sumamente fácil generar un modelo de gobierno de datos, basado únicamente en los flujos de información requeridos por el negocio.

Siempre existirán datos y más datos, internos y externos, creados, inventados, o difundidos que pretendan cambiar el rumbo de la estrategia y de las estructuras de poder de la empresa, por ello es mandatorio la generación de una taxonomía de lo que realmente requiere el negocio.

### **Hay que tener cultura**

La cultura influye globalmente más allá de las paredes de la empresa, permea en cada persona interna o externa que tiene contacto con la misma. Pero la cultura empresarial familiar es radicalmente diferente de la no familiar.

Es necesario mantener en todos los niveles, en todos los estratos, en todos los grados consanguíneos, el mensaje concreto que el negocio sobrevive gracias al manejo y gobierno de

los procesos, procedimientos y normas; y que la base de todos ellos es saber utilizar la información en la que viven diariamente.

## V. REFERENCIAS

- Basco, R. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*. [Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional – Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/7191/>
- Corona, J. (2011). *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Grupo Planeta Spain.
- Goyzueúa Rivera, S. I. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. *Revista Perspectivas*, 31, 87-132. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Martin, A. (2016). On the couch. In *Film Criticism* Vol. 40 (1). <https://doi.org/10.3998/fc.13761232.0040.119>
- Sabater, R., Ruiz Mercader, J., & Carrasco Hernández, A. J. (2019). *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*.
- Sarsfield, S. (2009). *The Data Governance Imperative*. 164. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt5hh6sb>