Villa Mercedes (SL), 30 de septiembre de 2025

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Prof. Dra. Ana María Pedernera Pañelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

VISTO:

El **CUDAP: EXP-UVM: 1168/2023,** mediante el cual se sugiere la propuesta del curso de posgrado "ASPECTOS ÉTICOS, ORGANIZACIONALES Y JURÍDICOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y OTRAS PYMES", y;

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Nacional de Villa Mercedes, en cumplimiento de sus funciones de docencia, investigación y extensión, promueve la oferta de instancias de formación continua y actualización académica en el nivel de posgrado, destinadas a fortalecer las capacidades profesionales, científicas y sociales de su comunidad y de la región.

Que se ha presentado la propuesta de curso de posgrado denominado *"Aspectos Éticos, Organizacionales y Jurídicos de las Buenas Prácticas para el Crecimiento de las Empresas Familiares y otras PYMES"*, a desarrollarse en modalidad presencial, con una carga horaria de treinta (30) horas reloj, distribuidas en veinte (20) horas teóricas y diez (10) horas prácticas.

Que el curso cuenta con la coordinación de la Prof. Mg. Gabriela CALVO y la responsabilidad académica del Prof. Dr. Eduardo Ovidio ROMERO, ambos docentes de la Universidad Nacional de Villa Mercedes, quienes poseen antecedentes académicos y profesionales suficientes para garantizar la calidad de la propuesta.

Que la fundamentación académica presentada resalta la importancia de brindar herramientas éticas, organizacionales y jurídicas para la gestión de empresas familiares y PYMES, dado que este sector representa un alto porcentaje de la actividad productiva en América Latina, aunque enfrenta dificultades vinculadas a la continuidad intergeneracional, la profesionalización en la toma de decisiones y la resolución de conflictos internos.

Que la propuesta formativa resulta pertinente, oportuna y de interés estratégico para la comunidad universitaria y el medio socio-productivo, en tanto aborda una problemática actual que afecta directamente al desarrollo económico y social, y se sustenta en evidencia empírica y bibliográfica relevante a nivel nacional e internacional.

Que el curso se enmarca en las normativas vigentes para la formación de posgrado de la UNViMe y cumple con los requisitos académicos y administrativos exigidos para su dictado.

Cpde. RESOLUCIÓN R. Nº 697/2025

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

Que la Dirección de Escuela de Gestión de Empresas y Economía emite dictamen favorable.

Que el Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología considera adecuado aprobar el mencionado curso de posgrado.

Que Secretaría de Posgrado y la Comisión de Posgrado aprueban la propuesta según lo establecido en la Ordenanza Consejo Superior N° 4/2021.

Que Secretaría de Hacienda y Administración toma conocimiento e instrumenta los medios para realizar el cobro de arancel correspondiente.

Que Asesoría Legal y Técnica no observa impedimentos para la prosecución del trámite.

Que el Rector, visto lo actuado, presta conformidad a la protocolización de la aprobación del presente curso de posgrado.

Que Dirección de Despacho realiza el acto administrativo, incorporando las modificaciones pertinentes, de acuerdo con el anteproyecto adjunto.

Por ello, y en uso de sus atribuciones;

EL RECTOR DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MERCEDES
RESUELVE:

ARTÍCULO 1°: APROBAR el curso de posgrado "ASPECTOS ÉTICOS, ORGANIZACIONALES Y JURÍDICOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PARA EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y OTRAS PYMES", a dictarse durante noviembre/ diciembre de 2025, con una frecuencia de un día a la semana bajo modalidad presencial.

ARTÍCULO 2°: APROBAR el Programa Analítico del curso mencionado en el artículo 1°, el cual forma parte de la presente como ANEXO ÚNICO.

ARTÍCULO 3°: ESTABLECER que el equipo docente del curso estará conformado por el Prof. Dr. Eduardo Ovidio ROMERO, DNI: 28.706.285, en carácter de Docente Responsable, y por la Prof. Mg. Abg. Gabriela CALVO, DNI: 20.618.921, en carácter de Coordinadora y Co-Responsable.

ARTÍCULO 4º: Notifíquese, publíquese, insértese en el Libro de Resoluciones y archívese.

RESOLUCIÓN R. Nº 697/2025

Prof. Dra. Ana María Pedernera Pansa
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Prof. Dra. Ana María Pedernera Pena
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

ANEXO ÚNICO

FORMULARIO DE PRESENTACION DE CURSO DE POSGRADO.

A- IDENTIFICACION DEL CURSO

Escuela Responsable del Dictado/Rectorado: Escuela de Gestión de Empresas y Economía

Denominación del Curso de Posgrado: Aspectos éticos, organizacionales y jurídicos de las buenas prácticas para el crecimiento de las empresas familiares y otras pymes

Categorización del Curso: Curso de Posgrado

Fecha De Dictado: Noviembre y diciembre de 2025

Modalidad De Dictado: Presencial

Crédito horario total: 30 h reloj.

Horas teóricas: 20 h.

Horas prácticas: 10 h.

COORDINADORA:

Mg. CALVO, Gabriela- Profesora Adjunta Ordinaria

Universidad Nacional de Villa Mercedes

DNI: 20.618.921

Mail abogadamgcalvo@gmail.com

B.- EQUIPO DOCENTE:

RESPONSABLE

Dr. ROMERO, Eduardo Ovidio

Universidad Nacional de Villa Mercedes

DNI: 28.706.285

E-Mail: eoromero@unvime.edu.ar

Doctor en Filosofía. Doctor en Ética. Magister en Administración de Empresas. Licenciado en Filosofía. Profesor de Grado Universitario en Filosofía. Premio Mejor Promedio Universitario de la Provincia de Córdoba

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

(UNRC). Becario Tipo I y Tipo II del CONICET. Períodos de estudio y residencias de investigación en el extranjero: Alemania, México y Brasil. Categoría I en investigación (DIUM-UM). Profesor Adjunto Ordinario en la Universidad Nacional de Villa Mercedes, Profesor Titular en la Universidad de Mendoza. Integrante en distintos roles de proyectos de investigación. Actualmente miembro y ex secretario de la Red Internacional de Ética del Discurso y del *Stipendienwerk Lateinamerika-Deutschland*. Numerosos artículos publicados en revistas especializadas y capítulos de libros. Autor del libro de tirada internacional: Dussel y la Filosofía Latinoamericana en diálogo con Habermas y Apel: confrontación y crítica de sendas propuestas ético-políticas y filosóficas, Editorial Académico Española (EAE), Madrid, España y del Libro Ética del discurso y formalización de procesos, en la misma editorial.

CO-RESPONSABLE

Mg. Abg. CALVO, Gabriela-

Universidad Nacional de Villa Mercedes

DNI: 20.618.921

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Mail abogadamgcalvo@gmail.com

Magíster en Derecho privado Universidad Nacional de Rosario, Posgrado Profesorado en Ciencias Jurídicas Universidad Católica de Cuyo. Abogada y Procuradora Universidad de Belgrano. Integrante de diversos proyectos de investigación, en uno como Directora y en otro como Investigadora. Investigadora de la Oficina de Propiedad Intelectual de la Universidad Nacional de San Luis. Profesor Adjunto Ordinario en la Universidad Nacional de Villa Mercedes y Profesora Adjunta Efectiva en la Universidad Nacional de San Luis. Autora de artículos de investigación científica y académica, de ponencias y capítulos de libros. Conferencista y ponencista en eventos académicos. Coordinaddora de Charlas y jornadas. Directora de pasantías en docencia. Miembro de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba - Secretaría Cuyo. Desempeño en diversos cargos de gestión universitaria. Idiomas (francés e inglés). Manejo de técnicas de selección y fichado de bibliografía,de análisis normativo desde la perspectiva trialista del derecho y de técnicas de escritura jurídica y uso de tecnolecto especializado.

Prof. Dra. Ana María Pedernera Panelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

C.- FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA:

Dentro de las empresas no siempre el desarrollo y crecimiento patrimonial financiero son el punto de fricción en la toma de decisiones, son muchas las ocasiones que el conflicto aparece en las interrelaciones personales de los socios. Y en este contexto la situación se agrava cuando la empresa es de origen familiar, de amigos o parejas. En este sentido la familia ha sido y continúa siendo una de las estructuras fundamentales de la producción económica. De acuerdo con estadísticas recientes, un 90% de las

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

corporaciones en los países latinoamericanos son de propiedad familiar, o bien son controladas por una familia. Sin embargo, la esperanza de vida de estas empresas no es auspiciosa. Se ha observado que menos de un 30% sobrevive durante la segunda generación, apenas un 10% sobrevive en la tercera generación y solamente un 4% lo logra hasta llegar a la cuarta generación. Además de afrontar los cambios que ha tenido el entorno mundial a nivel filosófico, social, económico y tecnológico en la última década –como la globalización, el incremento en la competencia, la apertura comercial y el avance en las comunicaciones–, las empresas familiares tienen el reto de sobrevivir en el largo plazo y vencer otros problemas adicionales: Saber cómo enfrentar la contratación y compensación de familiares es uno de los más difíciles. (Barth et al., 2005; Bennedsen et al., 2007; Cucculelli y Micucci, 2008; Morck et al., 1988; Pérez-González, 2006; Sciascia y Mazzola, 2008).

Noam Wasserman, un profesor de la prestigiosa Escuela de Negocios de Harvard, analizó a 10.000 empresas emergentes de tecnología y ciencia, de las cuales el 40% fueron fundadas por amigos cercanos. Su investigación, titulada 'The Founder's Dilemmas' y publicada en 2012, reflejó cómo estas compañías tenían una menor probabilidad de llegar a funcionar, aumentando un 30% la posibilidad de que uno de los fundadores acabara abandonando el proyecto. Por otro lado, otro estudio realizado por la Cass Business School de Londres en colaboración con la Wharton School de la Universidad de Pensilvania, halló que el compromiso financiero de una empresa fundada entre amigos era mayor en caso de que las cosas no fueran bien. Es decir, descubrieron que, en tiempos difíciles, los amigos que se enmarcaron en su día en un proyecto empresarial conjunto, terminaron apoyándose o fortaleciendo su compromiso financiero, aunque sus esfuerzos fueran en vano. En este sentido, la investigación demostró cómo la amistad puede ser un gran aliciente para fomentar la esperanza empresarial frente a la incertidumbre o la amenaza inminente de quiebra.

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Prof. Dra. Ana María Pedernera Peñelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Dependiendo del enfoque de la empresa familiar, se tiende a dar la bienvenida a todos sus miembros y se crean empleos o se asignan posiciones dentro de la empresa sin evaluar su aptitud y necesidad, cuando lo que debe prevalecer es la generación de oportunidades tanto para los miembros de la familia como para externos y de acuerdo con las necesidades del negocio. En este contexto, desde la primera publicación de la revista *Family Business Review*, Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988) manifiestan en su nota editorial la falta de consenso para delimitar el concepto de empresa familiar y reconocen las consecuencias negativas de ello para la generación de conocimiento. Opinión que ha sido reiterada hasta la actualidad (Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Westhead y Cowling, 1998). El interés por la empresa familiar entre académicos y profesionales también es reciente: se puede situar en la década de 1980. Desde entonces, la progresión de los trabajos, así como el volumen y la diversidad de los temas desarrollados contribuyen a su consolidación, aunque la concepción de la empresa familiar, entendida en sentido amplio, aún debe ganar claridad sobre los elementos que la conforman para alcanzar la

producción de conocimientos confiables. A continuación, un cuadro que ordena la literatura, ya clásica, sobre la temática.

Clasificación de conceptos sobre la empresa familiar conforme a sus elementos principales

Categoría	Autores	Propiedad y dirección (13)	Propiedad y continuidad (1)	Propiedad, dirección y continuidad (5)
Propiedad (13)	Barnes y Hershon (1976) Rosenblatt et ál. (1985) Dyer (1986) Lansberg et ál. (1988) Barry (1989) Gallo y García Pont (1989) Goldberg (1991) Welsch (1993) Davis y Tagiuri (1989) Handler (1994) Lansberg y Astrachan (1994) Aronoff y Ward (1996) Gersik et ál. (1997) Lansberg (1997)	Bork (1986) Davis (1983) Gallo y Sveen (1991) Donckels y Fröhlich (1991) Jaffe (2004) Riordan y Riordan (1993) Longenecker y Schoen (1978) Litz (1995) Casrud (1996) Church (1971) Stern (1986) Sharma et ál. (1997) Lansberg (1999)	Donnelly (1964)	Handler (1989) Aragonés (1992) Gallo (1995) Neubauer y Lank (1999) Sharma et ál. (1997) Chua et ál. (1999)
Dirección (3)	Barnes y Hershon (1976) Beckhard y Dyer (1983) Handler (1989)			
Continuidad (5)	Miller y Rice (1967) Churchill y Hatten (1987) Ward (1987) Daily y Thompson (1994) Barach y Ganitsky (1995)			

Fuente: elaboración propia con base en Casillas, Díaz y Vázquez (2005) y Pérez et ál. (2007).

(En las referencias presentadas en el cuadro anterior, sus definiciones se relacionan con la propiedad, la dirección y la continuidad. No obstante, la mayoría de ellas se orienta hacia la propiedad, y hacia ésta y la dirección. Otros autores enfatizan la importancia de la intencionalidad sobre las relaciones familiares intraorganizacionales -Litz, 1995- o sobre los objetivos que se pretendan alcanzar -Sharma et ál., 1997-.)

En síntesis, el sistema de empresa familiar es el gran sistema compuesto por la superposición de los sistemas empresa, familia y propiedad, así como sus interacciones. En él reside la originalidad de la empresa familiar (Sharma, 2004; Distelberg y Sorenson, 2009). La interacción de los subsistemas representa relaciones inter-organizacionales que pueden contribuir en el desarrollo y crecimiento de la totalidad del sistema (Poza, 2005). Tagiuri y Davis (1996) acuñan el término de atributos ambivalentes para referirse a las características únicas de las empresas familiares que pueden ser, fortaleza o debilidad para su existencia y que resultan del traslape que se da entre los sistemas. Cuando en los subsistemas no están claramente delimitados los roles, ni la participación de sus miembros, las relaciones o interacciones también pueden generar fricción, tensión, conflicto y rompimiento. Davis y Stern (1988) es el primer estudio en utilizar el enfoque sistémico con una perspectiva negativa, afirmando que al

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

conjuntarse sus dos sistemas (empresa y familia) se transmite desorden mutuo (Gimeno, Baulenas y Coma-Cros, 2009).

Las empresas familiares, Consideradas en sentido amplio (socios de una misma familia de sangre, política, uniones convivenciales o de amistad, entre otros vínculos) desempeñan un rol fundamental en la economía de un país, a través de la disminución de la pobreza y la mejora en la calidad de vida de las personas. Este tipo de firmas representan dos tercios del total de empresas a nivel mundial (American Management Services, 2006). En América del Norte, comprenden entre el 80% y el 90% del total de las empresas, representando aproximadamente el 50% del producto bruto interno y el 60% del empleo. En tanto que en la Unión Europea y Latinoamérica dichos valores representan aproximadamente el 70% y 90%, respectivamente (American Management Services, 2006). En el caso específico de Argentina constituyen alrededor del 75% de las unidades económicas, aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización.

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Sin embargo, es preocupante la alta tasa de mortalidad de este tipo de empresas. Algunas fuentes prestigiosas estiman que solamente el 40% se mantiene a la segunda generación, 12% a la tercera y un 3% a la cuarta. (American Management Services, 2006) En el caso de Argentina las cifras no son muy diferentes: el 70% desaparece en la primera generación y sólo el 5% llega a los nietos. De ahí que sea de suma importancia comprender los problemas más comunes que amenazan su supervivencia, para fortalecer su estructura y lograr su continuidad.

Prof. Dra. Ana María Pedernera Pateiro
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

A pesar de los esfuerzos teóricos y empíricos para intentar dar una explicación de por qué algunas empresas familiares son exitosas y perduran a lo largo de sus generaciones, mientras que otras fracasan en el intento, aún no se ha encontrado una respuesta concluyente. Las investigaciones realizadas en las últimas décadas en este sentido, han postulado comportamientos y características de los miembros familiares dentro de la firma familiar, que pueden dar un indicio acerca de si la empresa familiar es una estructura organizativa más o menos eficiente que las firmas no familiares.

Wasserman, el investigador anteriormente citado, considera que cuando las personas están formando una empresa, puede ser muy reconfortante el hecho de emprender el viaje con una cara familiar porque se puede forjar un equipo y una relación mucho más fuerte, pero también provocar que tanto la compañía como la amistad estallen. Y concluye que es mejor formar una nueva compañía con un grupo de extraños que con familiares o amigos, ya que no existe la preocupación de que los lazos afectivos al margen de los económicos se resientan si suceden errores o conflictos. En muchos casos la confianza entre amigos puede echar por tierra la razón empresarial por cuanto el control que se ejercerá sobre un extraño es

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

objetivo en cambio en relación a un socio cercano puede ser mal interpretado o no realizarse con los perjuicios que ello ocasiona[1].

En síntesis, dentro del complejo mundo que se agrupa y constituye bajo la denominación común de "empresas familiares" existen múltiples desafíos organizacionales, de gestión y de procesos, los cuales si logran ser resueltos con éxitos harán que la organización sobreviva y prospere. Dentro de esta complejidad por multicausalidad y sumatoria de componentes que la integran merece un capítulo aparte el tema de la sucesión entre generaciones de este tipo de empresas. En este sentido y como ya hemos venido sosteniendo, se hace necesario a los fines de factibilidad de la presente investigación hacer un recorte metodológico fundamental que circunscribe nuestro trabajo a los problemas de selección de personal, en un sentido amplio, en empresas familiares. El objetivo principal, dentro de este recorte, es conocer aquellos elementos, dentro del mencionado recorte, que puedan hacer sobrevivir a este tipo de organizaciones en las futuras sucesiones generacionales.

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Asimismo, cabe observar que, al ser el *capital humano* una de las claves diferenciadoras que se manifiestan en aquellas empresas de servicio que, primero, desarrollan buenos procesos de reclutamiento y selección y, luego, promueven y estimulan las habilidades de su personal logrando mejores resultados que sus competidores, se hace indispensable seleccionar, gestionar y conocer los recursos humanos, para que la dirección sea efectiva. En este contexto nuestra investigación se propone ser útil para disminuir los problemas de selección en este tipo y rubro de empresas y, de ese modo, minimizar el porcentaje de empresas familiares que desaparecen luego de un cambio generacional.

Prof. Dra. Ana María Pedernera Panelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

El alcance social del presente curso, se focaliza es que con los elementos brindados, los errores puestos de manifiesto y el diagnóstico del problema al cual arribamos, se podrá colaborar para que el alto porcentaje de empresas familiares que desaparecen ante cada cambio generacional disminuya y con esta situación , muchas organizaciones conseguirán sobrevivir y un gran número de personas conservarán su puesto de trabajo: en este contexto también, la economía se verá favorecida, dado que las empresas tenderán a permanecer en el tiempo al optimizar sus procesos de selección de personal.

D. OBJETIVOS DEL CURSO

Generales:

1. Delimitar el concepto de empresas, pymes y empresas familiares en sentido amplio.

2. Identificar las buenas prácticas para el desarrollo y crecimiento de pymes y empresas familiares en sentido amplio.

[1] (https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2020-11-23/empresas-amigos-relaciones-dinero-social_2839331)

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

3. Analizar los aspectos éticos, jurídicos y organizacionales de las buenas prácticas para el crecimiento de las empresas familiares en sentido amplio.

4. Determinar causales de la mortalidad de las empresas familiares en sentido amplio.

Específicos de aprendizaje:

1. Analizar las teorías vigentes en torno a empresas familiares y otras pymes (de agencia, selección de personal y protocolo de empresas familiares)

2. Estudiar los aportes y marco normativo necesario para las empresas familiares en sentido amplio.

3. Desarrollar los conceptos generales de la teoría de las personas jurídicas, concepto y derechos y deber de los socios.

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

4. Identificar las normas aplicables en las buenas prácticas.

5. Conocer las buenas prácticas organizacionales. Para de ese modo, debatirlas y aplicarlas.

6. Determinar el impacto de la metodología de selección de recursos humanos utilizada en empresas familiares en sentido amplio.

7. Identificar factores relacionados a la selección de personal en empresas familiares y definir aspectos que favorecen la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

8. Detectar las buenas prácticas que facilitan la motivación en estas empresas.

Prof. Dra. Ana María Pedernera Panelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

9. Reconocer las buenas prácticas en la toma de decisiones en las sociedades familiares en sentido amplio.

E. CONTENIDOS MÍNIMOS

1. Empresas familiares y otras vinculaciones, teorías de agencia, selección por competencias, selección adversa, comunicación, organización, buenas prácticas empresariales, formalización de procesos.

2. Concepto jurídico de empresa y pyme, conceptos generales de la teoría de las personas jurídicas, derechos y obligaciones de los socios y la aplicación en la toma de decisiones societarias. Aspectos prácticos del derecho.

3. Concepto de buenas prácticas. Toma de decisiones. Puesta en marcha de buenas prácticas. Normas aplicables. Responsabilidad social empresaria. Vinculación con la ética empresarial. Abordaje práctico de buenas prácticas.

Cpde. RESOLUCIÓN R. Nº 697/2025

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Prof. Dra. Ana María Pedernera Panelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

F. PROGRAMA ANALÍTICO.

MÓDULO I – (Prof. Dr. Eduardo Ovidio ROMERO)

I. Planteamiento del problema

1. Planteamiento y formulación del problema de sucesión organizacional en Empresas Familiares.

1.2 Teoría de Agencia.

1.3 Nueva Economía Organizacional.

1.4 Ética y empresa.

II. Aspectos teórico-organizacionales

2. Antecedentes, teorías y discusiones

2.1 Selección de personal. Aspectos generales. Definición de puesto de trabajo y organigrama.

2. 2 Selección de personal. Aspectos específicos. Selección adversa y selección por competencias.

2.3 Comunicación organizacional

Bibliografía del módulo I

- Adler, R., & Elmhorst, J. M. (2005). *Comunicación Organizacional.* México: McGraw-Hill.
- Akerlof, George; (1970). The Market for Lemons, Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), pp. 488-500.
- Alcalá, Á. B. (2009). Dirección de personas un timón en la tormenta. Buenos Aires: Díaz De Santos.
- Alchian, Armen y Demsetz, Harold (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62 (5), pp. 777-795.
- Alles, M. (2005). *Elija al mejor: como entrevistar por competencias.* (2da edición). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Elija al mejor: como entrevistar por competencias.* Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos* (3 ed.). Buenos Aires: GRANICA.

Cpde. RESOLUCIÓN R. Nº 697/2025

• Alles, M. (2012). *Diccionario de recursos humanos.* Buenos Aires: GRANICA S.A.

• Alles, M. (2012). *Diccionario de recursos humanos.* Buenos Aires: Granica.

• American Management Services (2006). *Family business statistics.* Recuperado de: www.amserv.com/familystatistics.html.

• Flipo, J. P. (1993). *Gestion de empresas de servicio.* Barcelona, España: EADA GESTION.

• Fox, M., y Hamilton, R. (1994). Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory. *Journal of Management Studies*, 31, pp. 69–81.

• Fudenberg, D., and J. Tirole (1991). Game theory. Boston: MIT Press.

• Furubotn, E.G. and Richter, R. (2005). *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*, 2nd revised and extended edition, [1st ed. 1997], Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

• Gallo, Miguel Ángel (1998) La Sucesión en la Empresa Familiar. *Colección de Estudios e Informes La Caixa*, Nº 12.

MODULO II – (Prof. Mg. Gabriela CALVO)

I. Planteamiento del problema

1. Breve desarrollo de la teoría general de las personas jurídicas. Encuadre de los conceptos jurídicos de la empresa y las pymes.

2. Derechos y obligaciones de los socios y la aplicación en la toma de decisiones societarias.

3. Marco jurídico de la toma de decisiones societarias

4. Aspectos prácticos del marco jurídico de las empresas y pymes

II. Aspectos teórico-organizacionales

1. Concepto de Buenas prácticas.

2. Puesta en marcha de buenas prácticas. Logística. Normas aplicables.

3. Buenas prácticas y el contexto del género en las empresas

4. Responsabilidad social empresaria. Vinculación con la ética empresarial.

5. Abordaje practico de buenas prácticas.

Cpde. RESOLUCIÓN R. Nº 697/2025

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

Bibliografía del módulo I!

- Cámara, Héctor, "Derecho Societario", Depalma, 1985.
- Escuti, Ignacio A. "Sociedades", Ed. Astrea, Bs As 2006
- Sociedades comerciales, socios, derechos personales, obligaciones, régimen de contralor, deber de información SUMARIO DE FALLO 12 de septiembre de 2019 Id SAIJ: SUN0029613
- Richard, Efraín H. Sistema societario. Código Civil y Comercial y Ley General de Sociedades Anales de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba - Tomo LIV - Año Académico 2015 – 2016 01-10-2019. Link https://ar.ijeditores.com/pop.php?option=articulo&Hash=cb1cb2f4c29990cf5984be37a229af76&fbclid=IwAR2iP2bnw-R1N7zVGxID2fBZOJqXWPPmGKNlzHBbyOrx7_-oZEGKcEbQrVM
- Guía de Buenas prácticas para la logística y la sustentabilidad Link: https://www.itba.edu.ar/intranet/ols/wpcontent/uploads/sites/4/2016/10/Gu%C3%ADa-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas-para-la-Log%C3%ADstica-y-la-Sustentabilidad.pdf
- Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales/ Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) – Ginebra: OIT, 2017. ISBN: 978-92-2-330790-5 (impreso) Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para los Empleadores. Igualdad de género / empoderamiento de las mujeres / desarrollo de carrera. Link https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm_cogoodpract_2017_sp.pdf
- "Responsabilidad Social y Sustentabilidad" Link http://www.economicas.unlz.edu.ar/extension/imagenes/rse_y_sustentabilidad.pdf

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Prof. Dra. Ana María Pedernera Pañelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

G. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Para el otorgamiento de la certificación que acredite la aprobación del Curso el alumnocursante deberá:

1. Realizar su inscripción en el formulario de Google docs completando todos los camposrequeridos con sus datos personales;
2. Asistir a las clases de manera efectiva, física o con prespecialidad sincrónica remota, con un 80% como mínimo, en cualquiera de ambas modalidades.
3. Realizar satisfactoriamente la actividad de evaluación consistente en un examen deselección de respuesta múltiple en el campus virtual.

Cpde. RESOLUCIÓN R. Nº 697/2025

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

H. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, R., & Elmhorst, J. M. (2005). *Comunicación Organizacional.* México: McGraw-Hill.
- Akerlof, George; (1970). The Market for Lemons, Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), pp. 488-500.
- Alcalá, Á. B. (2009). Dirección de personas un timón en la tormenta. Buenos Aires: Díaz De Santos.
- Alchian, Armen y Demsetz, Harold (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62 (5), pp. 777-795.
- Alles, M. (2005). *Elija al mejor: como entrevistar por competencias.* (2da edición). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Elija al mejor: como entrevistar por competencias.* Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos* (3 ed.). Buenos Aires: GRANICA.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de recursos humanos.* Buenos Aires: GRANICA S.A.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de recursos humanos.* Buenos Aires: Granica.
- American Management Services (2006). *Family business statistics.* Recuperado de: www.amserv.com/familystatistics.html.
- Flipo, J. P. (1993). *Gestión de empresas de servicio.* Barcelona, España: EADA GESTION.
- Fox, M., y Hamilton, R. (1994). Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory. *Journal of Management Studies*, 31, pp. 69–81.
- Fudenberg, D., and J. Tirole (1991). Game theory. Boston: MIT Press.
- Furubotn, E.G. and Richter, R. (2005). *Institutions and Economic Theory. The Contribution of the New Institutional Economics*, 2nd revised and extended edition, [1st ed. 1997], Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Gallo, Miguel Ángel (1998) La Sucesión en la Empresa Familiar. *Colección de Estudios e Informes La Caixa*, Nº 12.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M., Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Gomez-Mejia, L., Nunez-Nickel, M., y Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 81–95.

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Prof. Dra. Ana María Pedernera Panelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

• González Ferrero, M., Guzmán Vásquez, A., Pombo Bejarano, C. y Trujillo Dávila, M. A. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), pp. 11-33.

• González, M.; Guzmán, A. y Trujillo, M. A. (2010). The role of heirs in family businesses: The case of Carvajal. *Innovar Journal*, 20 (36).

• Habbershon, T. y Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), pp. 1-25.

• Habbershon, T.G., Williams, M.L., y Macmillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451–465.

• Hart, Oliver (1995). *Firms, Contracts and Financial Structure*. New York: Oxford University Press.

• Henderson, A., Miller, D., y Hambrick, D. (en impresión). How quickly do CEOs become obsolete. *Strategic Management Journal*.

• Herzberg, F. (1966). *El trabajo y la naturaleza del hombre.* Estados Unidos: World.

• Hoffman, J.; Hoelscher, M. y Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2), pp. 135-145.

• James, H. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of Economics of Business*, 6 (1), pp. 41-55.

• Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7, pp. 4-19.

• Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), pp. 305-360.

• Kang, D. (2000). The impact of family ownership on performance in public organizations: A study of the U.S. Fortune 500, 1982–1994. 2000 Academy of Management Meetings. Toronto, Canada.

• Kanter, R. (1989). Work and family in the United States: a critical and agenda for research and policy. *Family Business Review*, pp 77-114.

• Karra, N., Tracey, P. y Phillips, N. (2006). Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the role of family, Kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 861-877.

• Kellermanns, F.W. y Eddleston, K., (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (3), pp. 209–228.

• Ketokivi, M. y Castaner, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49, pp. 337–365.

Cpde. RESOLUCIÓN R. Nº 697/2025

• Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). Mexico: McGraw-Hill.

• Laffont, J. y Martimort, D. (2002). *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*. Princeton: Princeton University Press.

• Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 39–46.

• Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar; cómo planificar para la continuida*d. Buenos Aires, Argentina: Granica.

• Lazzati, S. (1991). Management funciones, estilos y desarrollo. Buenos Aires: Ediciones macchi.

• Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (6), pp. 1169-1191.

• Leach, P (1996). *La empresa familiar*. Barcelona, España: Granica.

• Lee, J. (2004). The effect of family ownership and management on firm performance. *SAM Advanced Management Journal*, pp. 46-53.

• Levine, David K. (1998). Modeling Altruism and Spitefulness in Experiments. *Review of Economic Dynamics*, Vol. 1, pp. 593–622.

• Lin, S. y Hu, S. (2007). A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), pp. 1348-1362.

• Lubatkin, M. H., Lane, P. J. y Schulze, W. S. (2001). A strategic management model of agency relationships in firm governance. En M. A. Hitt, R. E. Freeman and J. S. Harrison (eds) The Blackwell Handbook of Strategic Management. Oxford: Blackwell Business.

• Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y. y Dino, R.N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (3), pp. 313–330.

• Lunati, M. T. (1997). *Ethical Issues in Economics: From Altruism to Cooperation to Equity*. London: Macmillan Press.

• Marchesán, A. (2015). *El líder que sirve* (5 ed.). Buenos Aires: LevenAnclas.

• Martha, A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos* (3 ed.). Buenos Aires: GRANICA.

• Maskin, Eric S. (2007). Diseño de mecanismos: cómo implementar objetivos sociales. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, año 2, vols 3 y 4.

• Maslow, H. (1954). *Motivación y personalidad.* Madrid, España: Harper&row.

• Mayoral, L. (2013). *Tu tesis en administración, el "cómo", el "qué" y el "para qué"*. Buenos Aires: Biblos.

Cpde. RESOLUCIÓN R. Nº 697/2025

ES COPIA

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

- McConaughy, D.; Walker, M.; Henderson, G. y Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7 (1), pp. 1-19.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1992). *Economic, organization and management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), pp. 73-87.
- Miller, D., y Shamsie, J. (2001). Learning across the life cycle. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 725–745.
- Mirolo, R. R. (2003). *Curso de derecho del trabajo y de la seguridad social.* Advocatus.
- Moores, K. y Craig, J.B. (2008). Agency differences in professional family businesses: the known and the unknown. *Business papers*. Recuperado de: http://works.bepress.com/ken_moores/17.
- Morck, R., y Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, pp. 367–382.
- Morck, R.; Shleifer, A. y Vishny, R. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, pp. 293-315.
- Myerson, Roger B. (2009). Perspectivas sobre el Diseño de Mecanismos en la Teoría Económica. *Revista Asturiana de Economía*, N° 44 2009.
- Negreira, F. y Negreira, J. (2008). *Alternativas de gobierno de la empresa de propiedad familiar en su evolución ligada al tránsito generacional bajo las perspectivas de la teoría de la agencia y de la teoría del stewardship.* Ponencia presentada en el Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Recuperado de: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2723593.
- Nordqvist, M. (2005). Familiness in Top Management Teams: Commentary on Ensley and Pearson's "An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), pp. 267-284.
- Pearson, A.; Carr, J. y Shaw, J. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), pp. 949-969.
- Richard, Efraín H Sistema societario. Codigo Civil y Comercial y Ley General de Sociedades anales de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba-Tomo LIV-Año Académico 2015-2016 01-10-2019.
- Sociedades comerciales, socios, derechos personales, obligaciones, regimen de contralor, deber de información SUMARIO DE FALLO 12 de septiembre de 2019Id SAIj: sun009613.

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Prof. Dra. Ana María Pedernera Pañelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Cpde. RESOLUCIÓN R. Nº 697/2025

Téc. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Prof. Dra. Ana María Pedernera Panelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

- "Responsabilidad Social y Sustentabilidad" link http://www.economicas.unlz.edy.ar/extension/imagenes/rse_y_sustentabilidad.pdf

I. CARACTERÍSTICAS DEL CURSO

i. Destinatarios

La propuesta académica está dirigida a egresados de grado y posgrado tanto de universidades públicas o privadas argentinas o del exterior.

En el caso de los alumnos de la Universidad Nacional de Villa Mercedes podrán asistir a alguna clase cuya temática sea relevante y vinculada con alguna asignatura que estén cursando o hayan cursado.

ii. Cantidad de estudiantes:

Cupo: Número mínimo: 25 y máximo de alumnos: 50

iii. Inscripción-Proceso de Admisión:

- Los postulantes deberán completar un formulario en línea en modelo Google docs condatos personales y expectativas anexando copia de su título académico de grado.

iiii. Cronograma de actividades

MÓDULO	ACTIVIDADES	DOCENTES ACARGO	FECHAS	HORARIOS	LUGAR DE DICTADO
1	Teórico-práctico	Dr. Eduardo ROMERO	21/11/2025	De 16 a 21 h	UNViMe
1	Teórico-práctico	Dr. Eduardo ROMERO	28/11/2025	De 16 a 21 h	UNViMe
2	Teórico-práctico	Mg. Abg. Gabriela CALVO	05/12/2025	De 16 a 21 h	UNViMe
2	Teórico-práctico	Mg. Abg. Gabriela CALVO	12/12/2025	De 16 a 21 h	UNViMe

LUGAR DE DICTADO: Universidad Nacional de Villa Mercedes

FECHA PREVISTA PARA ELEVAR LA NÓMINA DE ALUMNOS APROBADOS: No más de 4 meses de finalizado el dictado el curso

J. FINANCIAMIENTO DEL CURSO

COSTO: $ 60.000 que deberá ser abonado al inicio del curso.

Beca a egresados, docentes y Nodocentes de la UNViMe: descuento del 25%.

ES COPIA

Tec. María Ester Bazan
a/c Dirección de Despacho
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Universidad Nacional de Villa Mercedes
UNViMe
Ministerio de Educación

J. FINANCIAMIENTO DEL CURSO

COSTO: $ 60.000 que deberá ser abonado al inicio del curso.

Beca a egresados, docentes y Nodocentes de la UNViMe: descuento del 25%.

RESOLUCIÓN R. Nº 697/2025

Prof. Dra. Ana María
Pedernera Panelo
Secretaria de Posgrado
Universidad Nacional de Villa Mercedes

Dr. Marcelo David Sosa
Rector
Universidad Nacional de Villa Mercedes