

**ANÁLISIS DE BENEFICIOS GENERADOS POR LOS LINEAMIENTOS DEL  
GOBIERNO CORPORATIVO A LAS EMPRESA FAMILIARES EN COLOMBIA**



**MERCY LORENA PINZÓN CASTAÑEDA**

**Código: 20800129**

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Asesora:**

**GLORIA MILENA VALERO ZAPATA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
CAJICÁ, COLOMBIA  
NOVIEMBRE 2018**

## INTRODUCCIÓN

Bajo las actuales circunstancias en las cuales el ritmo de vida avanza a gran velocidad, las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares, deben tratar de buscar mecanismos que les permitan mantenerse a lo largo del tiempo, de manera organizada, efectiva y exitosa; es ahí donde la aplicación y ejecución de herramientas como el gobierno corporativo, pueden jugar un papel importante en la organización interna de cada empresa, el direccionamiento y los objetivos a largo plazo (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Bolsa de valores de Colombia, Confecámaras, Fasecolda, Superintendencia financiera de Colombia, 2007). Este tipo de empresas que utilizan los principios de gobierno corporativo cuentan con grandes desafíos tanto interna como externamente, en efecto, una excelente organización y un buen manejo empresarial pueden dar ser una herramienta fundamental para conseguir la continuidad de la empresa a largo plazo.

Adicionalmente se considera que las empresas familiares no deben apelar a los modelos empíricos para mejorar la organización interna, únicamente por el riesgo de acabar con el patrimonio familiar sino también el efecto que se causaría a la economía nacional. En tanto se dice que, es adecuado promover políticas, aplicar herramientas e implementar de las prácticas de Gobierno Corporativo (Superintendencia de sociedades, Cámara de comercio de Bogotá, Confecámaras, 2009).

Las prácticas adecuadas de Gobierno Corporativo, así como la fuerza que genera la unión de los integrantes de la familia que conforman la empresa, son dos grandes instrumentos para una adecuada evolución empresarial y conservación de una empresa que surge, generalmente, por la idea de un padre con ganas de emprender. En Colombia, se cuenta con el código país, que se define como:

Una compilación de recomendaciones de mejores prácticas de Gobierno Corporativo para emisores del sector real y financiero que busca crear una serie de medidas a través del consenso de un equipo de trabajo, integrado por todos los partícipes del mercado de capitales: inversionistas, emisores, proveedores de infraestructura y supervisores. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Bolsa de valores de Colombia, Confecámaras, Fasecolda, Superintendencia financiera de Colombia, 2007)

Teniendo en cuenta que las sociedades de familia o empresas familiares constituyen un alto porcentaje dentro de la economía nacional, cifra que *“puede ser superior al 70% del tejido empresarial colombiano”* (Superintendencia de sociedades, Cámara de comercio de Bogotá, Confecámaras, 2009, pág. 70), logra ser importante hacer uso de técnicas y herramientas que encaminen al éxito y a la perdurabilidad con el paso de los años y las generaciones familiares; también es cierto que estas implementaciones suelen tener un alto grado de complejidad debido a la forma en que se manejan los aspectos internos en este tipo de empresas y a los conflictos que se generan a nivel familiar; de tal manera es prudente realizar un análisis concienzudo de qué tipo de empresa es, los cambios que están dispuestos a hacer y qué recomendaciones de los principios del Gobierno Corporativo se deben tener en cuenta para hacer posible una mejora en la organización.

Estas recomendaciones, son principalmente encaminadas a empresas que quieran crear esquemas de organización, dejar de lado las prácticas empíricas, evolucionar con el paso del tiempo y generar credibilidad y estabilidad para todos los actores involucrados (Socios, empleados, clientes y proveedores, etc.); dentro de este marco surge la pregunta ¿Cómo benefician los principios del gobierno corporativo a las empresas familiares en Colombia?

Con el propósito anterior, en este ensayo se realiza un contexto sobre los temas a tratar, se describen y analizan tres argumentos válidos; primero, la importancia del gobierno corporativo en la dirección de las empresas familiares; segundo, el gobierno corporativo como estrategia de crecimiento y tercero, los conflictos más comunes en una empresa familiar y su responsabilidad social en la comunidad; finalmente las conclusiones determinan si el planteamiento del problema inicial fue resuelto o no, con base a los argumentos y los textos citados.

### **Desempeño de las empresas familiares con la Figura de Gobierno Corporativo**

El Gobierno Corporativo se define como un sistema para dirigir y controlar las empresas, manteniendo una estructura donde se respetan los derechos y las responsabilidades de los integrantes de la misma, entre ellos, los gerentes, directores, accionistas y demás personas que hagan parte de la compañía; así mismo esta herramienta ayuda a que se pongan en marcha las reglas creadas por parte de la administración y que las decisiones sean respetadas. Para que todo lo anterior sea establecido y cumplido, se crea una estructura interna encargada, que además de monitorear el proceso del cumplimiento de objetivos de igual forma provee los recursos

necesarios para alcanzar dichas metas. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2005)

En la búsqueda de hacer empresa, es donde una sola persona toma la decisión de emprender y en varias ocasiones otras más se suman a ella tomando riesgos y siempre estando dispuestos a adaptarse a los cambios; es ahí donde nace la empresa familiar, se crean estructuras y planes con el fin de construir una idea en común, buscan oportunidades para su negocio y desde el momento de su creación no dejan de existir el conflicto de intereses. En este tipo de empresa, los roles que cumple cada uno de los integrantes del grupo familiar junto a los elementos estructurales, son factores muy importantes porque es desde allí de donde nace la unión del esfuerzo y el capital familiar (Vélez, Holguín, Hoz, Durán, & Gutiérrez, 2008).

Los conflictos que se generan en un grupo familiar que ha decidido crear empresa, se dan principalmente por los lazos sentimentales y la dificultad de separar lo laboral a lo personal, allí rara vez existe una organización de tipo jerárquica y los roles no se definen desde el principio, por lo general también existe la falta de decisión de gestión y control interna; sin embargo, si estas organizaciones logran crear estructuras de gobierno (Fama & Jensen, 1983), reducen ese tipo de casos y además uno de los grandes problemas que es la separación entre la propiedad y el control.

Conviene distinguir que el desempeño de una empresa familiar se ve afectado por los cambios importantes en dos de sus aspectos, la dirección y la familia. En la dirección, estos se presentan por la globalización de la economía, el deseo de hacer crecer la compañía, la falta de crear una estructura de responsabilidades, el desarrollo de las tecnologías de la información y la dificultad en las relaciones laborales. En el aspecto familiar, los cambios suceden por la baja preparación de los herederos, crisis en los valores y principios, dirección familiar de la propiedad, falta de organización interna y responsabilidades claras para cada uno de los integrantes de la empresa (Betancourt, 2006).

Esos cambios sustanciales afectan de manera directa el manejo de la empresa, su crecimiento y su posibilidad de mantenerse con el paso de los años, no siendo suficiente con la fuerza generada por la unidad de los miembros de la familia que componen la empresa y su empeño por proteger lo que han construido, es el gobierno corporativo una técnica aplicativa para contrarrestar todas esas situaciones que conllevan al fracaso de las empresas familiares.

A nivel empresarial “Es ampliamente aceptado que la unidad de los miembros de la familia entre sí y con su empresa familiar (EF) constituye la fortaleza diferencial de las buenas empresas familiares” (Betancourt, 2006, pág. 12) Con esto no quiere decir que no se necesiten otro tipo de aspectos para crear una empresa exitosa y duradera a través del tiempo; del mismo modo la empresa familiar debe tomar decisiones y, por consiguiente hacer uso de algunas medidas establecidas por el gobierno corporativo para sociedades de familia. Las dos medidas más apropiadas son la creación de una Asamblea de Familia y un Consejo Familiar (Superintendencia de sociedades, Cámara de comercio de Bogotá, Confecámaras, 2009).

Estos dos órganos son la base para el inicio de la organización interna de una empresa familiar (Abouzaid, 2008) y se establece que, la Asamblea Familiar nace con el fin de minimizar los conflictos internos que surgen por la desinformación general a todo el grupo familiar y reunir a los miembros para tratar todo tipo de temas internos, aprobar políticas de empleos, definir derechos y responsabilidades y realizar reuniones una o dos veces al año; mientras que el Consejo Familiar se debe crear cuando la empresa supera los 30 miembros que la integran para mejorar el vínculo entre familia, junta directiva y alta gerencia y coordinar intereses de los integrantes.

Tal como se observa en la figura 1, la primera generación es en su mayoría la que ejerce control en la empresa familiar y disminuye con el paso del tiempo y de generaciones (Superintendencia de sociedades, Cámara de comercio de Bogotá, Confecámaras, 2009); hay que reconocer que si se da un buen manejo organizacional, se capacita y reconoce a los miembros de la sociedad familiar por sus conocimientos y se incluye un plan de Gobierno Corporativo para la toma de decisiones, este porcentaje podría aumentar y así con el paso de generaciones no se acabaría con la empresa.

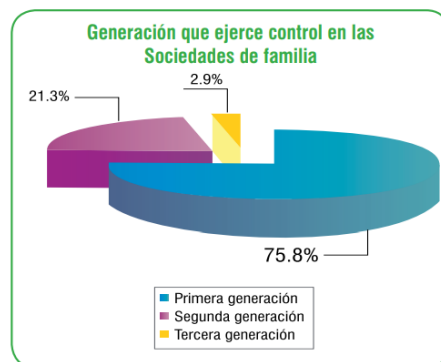


Figura 1. Generación que ejerce control de las Sociedades de Familia.

Fuente: Tomado de ( Superintendencia de sociedades, Cámara de comercio de Bogotá, Confecámaras, 2009)

Es así como el Gobierno corporativo brinda medidas claras para que la empresa familiar tenga la capacidad de manejar los conflictos que se crean internamente, dejando claras las responsabilidades de los miembros, separando los intereses familiares de los laborales, creando un orden para la toma de decisiones que afectan la empresa y de alguna manera lograr aumentar el porcentaje de las generaciones que llegan a ejercer control en las sociedades familiares.

### **Gobierno Corporativo como estrategia de crecimiento**

Las empresas familiares no son la excepción en cuanto a la falta de decisiones estratégicas y empresariales, allí los lazos sentimentales tienden a influir desde la creación de la compañía, su organización, planteamiento de objetivos y confiabilidad frente a sus clientes; además les cuesta admitir que sus prácticas corporativas no son las mejores y a falta de buscar ayuda a terceros, estas se van debilitando (Gómez ; Betancourt; Lagos; Aparicio, 2016).

Dentro de este contexto la implementación de las prácticas de Gobierno Corporativo aporta a una mejor condición de mercado, a ser una empresa confiable, más ordenada y con buena planificación de sus objetivos y estrategias, más eficiente en sus procesos y, además empiezan a generar condiciones financieras más favorables para sostener sus operaciones, se vuelven atractivas para accionistas, inician nuevos proyectos y alianzas estratégicas (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2010).

Esto no solamente genera una estabilidad financiera, sino que, si poco a poco los procesos de mejora se hacen con constancia, los beneficios se irán viendo con el paso del tiempo. Las empresas familiares difícilmente adoptan o desarrollan mecanismos de gobierno corporativo; un 39% de empresas usan la junta directiva, un 19% Asambleas de familia, un 15% equipo de desarrollo gerencial y un 13% Consejo de Familia (Vélez, Holguín, Hoz, Durán, & Gutiérrez, 2008) quizá, entonces las empresas familiares no han tomado con relevancia el tema de gobierno corporativo y la falta de información acerca del mismo hace que estos porcentajes sean siempre por debajo del 50%.

Los mecanismos de gobierno como estrategia de crecimiento pueden ser reflejados a nivel financiero y dentro de la comunidad como parte de la responsabilidad social, es por eso que las empresas de familia y esa parte social se debe ver reflejada en la creación de políticas como, las oportunidades de progreso y la conciliación de la vida laboral siendo la familia lo más

importante, procesos y productos confiables y saludables, políticas para la reducción de energías contaminantes, compromiso con la comunidad y coherencia entre sus principios y procesos (Kliksberg, 2010).

Difícilmente las empresas familiares se centran en el rendimiento y prefieren adoptar la resiliencia como mecanismo para aumentar sus probabilidades de supervivencia dejando de lado la estrategia para crecer y hacer una empresa más duradera; de hecho, la persona encargada de dirigir la empresa se concentra en trabajar e invertir con vista a los próximos 10 o 20 años, y así crear beneficios para la siguiente generación, además le cuesta tomar decisiones basadas en la estrategia y la mayoría de veces la obligación familiar hace que se tomen decisiones poco acertadas (Nicolas Kachaner, Jr George Stalk & Alain Bloch, 2012).

Lo cierto es que *“siendo la estrategia la carta de navegación que será empleada por la organización en el desarrollo de sus actividades, la formulación e implementación cobran sentido como acción de gestión para los procesos de sostenimiento, consolidación, crecimiento y expansión”* (Vélez, Holguín, Hoz, Durán, & Gutiérrez, 2008, pág. 170) y de esta manera las empresas familiares deben tener claro que con la implementación de gobierno corporativo, aparte de aportar a una mejor organización interna, también lo hace como mecanismo de estrategia para crecer con el paso de los años e irse adaptando a las circunstancias venideras.

### **Conflicto interno en las empresas familiares y responsabilidad social**

A menudo las empresas familiares se van convirtiendo en una extensión del sistema familiar, asumiendo sus reglas y patrones de comportamiento, dado que, estas compañías experimentan conflicto por sus lazos familiares y laborales; esto puede cambiar si se definen límites claros y prácticas efectivas de toma de decisiones, fomentando también, procesos comerciales sólidos (Manfred F. R. Kets de Vries, 2007). Esos conflictos interpersonales se generan principalmente por la intensidad de las emociones entre los miembros del negocio y las intenciones de cada cuál respecto a sus intereses personales; de manera que los procesos de gestión y el funcionamiento sean inefectivos y la forma de organización interna sea casi imposible de solucionar.

Internamente en las empresas familiares se debe tener en cuenta que *“La conducta familiar es fundamentalmente emocional y está influenciada por el subconsciente, mientras que el sistema empresarial gira en torno de la realización de las tareas y por lo general implica una conducta*

*conscientemente determinada*” (Leach, 1999, pág. 90). Es así como los conflictos de los miembros familiares, que son emocionales, empiezan a afectar directamente el negocio para el que ellos trabajan y se genera una disputa constante, tanto así que se olvida el origen del desacuerdo. Cuando esas conductas sobrepasan el límite entre lo familiar y laboral, es donde se deben blindar los intereses comunes sobre los individuales, manteniendo siempre como foco principal los valores de la empresa, y la fuerza de la unidad e integridad familiar.

Aquí se ha de referir también a la existencia de algunos fraudes genéricos en la empresa familiar, como lo son el confundir el derecho de propiedad con la dirección, los flujos económicos, los órganos y procesos de gobierno con los de la dirección y retrasar innecesariamente la sucesión (Gallo, 1995). Estos engaños, se vuelven parte de todos los problemas internos que se generan por el hecho de ser una compañía creada en familia y es allí donde se hace uso de los lineamientos del gobierno corporativo para poder contrarrestarlos.

Partiendo de lo anterior, el gobierno corporativo, plantea unos principios para poder actuar de la mejor manera como miembro de la empresa familiar y poseer un buen funcionamiento de la compañía en cuanto a la responsabilidad social. Es de vital importancia proteger las relaciones con los clientes, con las autoridades, en el trabajo, con los proveedores y con la comunidad (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2011); esto tanto como por estar bien posesionado a nivel externo y generar un ambiente laboral interno mucho más ameno; además, la compañía debe proporcionar una administración ambiental sana creando una política que forme parte de la cultura y valores de la empresa en su día a día.

Con todo y lo anterior, las empresas adicionalmente deben cumplir con los compromisos legales, e incluso considerar los intereses razonables de sus miembros y tomar decisiones éticas y responsables. Es transcendental que las empresas manifiesten su compromiso con las prácticas corporativas adecuadas y por ello se recomienda que (Australian Securities Exchange [ASX] Corporate Governance Council, 2010) se establezca un código de conducta y sea divulgado, se cree una política sobre diversidad incluyendo los objetivos para que estos puedan ser evaluados, generar informes anuales sobre el progreso de los objetivos y proporcionar informes sobre los cargos ejercidos por mujeres dentro de la compañía.

En último lugar, se debe reconocer tanto la importancia del gobierno corporativo en las empresas familiares como también de la responsabilidad social que éstas ejerzan en el día a día



dentro y fuera de sus compañías, siendo ésta “*un conjunto de lineamientos que llevan al desarrollo de prácticas y programas, que buscan reconocer al otro, y que en el ámbito empresarial están representados por personas que están dentro o fuera de la organización*”. (Romero, Wanumen, & Católico, 2014, pág. 603).

## Conclusiones

Conforme a lo señalado anteriormente se ve claramente como el gobierno corporativo incide en tres de los aspectos más importantes dentro de la empresa familiar. Primero en la forma de llevar sus procesos internos, de crear sus jerarquías y hacer que la toma de decisiones sea hecha con base en las necesidades que se presentan diariamente; segundo, debe utilizarse además como estrategia de crecimiento, debido a que si su parte interna está siendo manejada correctamente, todo esto se verá reflejado en sus aspectos externos y en el beneficio de los propietarios; y tercero, es una herramienta de gran ayuda para la disminución y mejor gestión de resolución de conflictos familiares y laborales, basados en una ética y responsabilidad social que aportan no solamente a sus integrantes sino también a todas las partes comprometidas con la compañía.

Se considera importante la adaptación de algunas medidas brindadas por los principios de gobierno corporativo en empresas familiares que son manejadas, en su mayoría, por los propietarios y ellos no saben separar los temas familiares a los laborales; es por ello que, con medidas como la creación de una Asamblea Familiar es posible organizar, delegar, promover reglas claras y disponer de los miembros de la compañía para hacer que ésta pueda lograr pasar de generación en generación, logrando un manejo adecuado por cada una de las personas que decidan tomar la dirección.

El gobierno corporativo y el código país, proporcionan un gran apoyo tanto para la organización como para el crecimiento de la misma. Se referenció como las condiciones de la empresa desde los procesos y la parte financiera puede mejorar con la adaptación de estas medidas y como tomando las decisiones adecuadas, enfocados en generar una compañía mucho más estable y rentable a lo largo del tiempo, se logra que la organización interna y el crecimiento de una compañía que se ve expuesta, generalmente, a conflictos familiares, trascienda de una generación a otra siendo cada día mucho más estable y más estratégica.

No siendo menos importante, los conflictos familiares por los que pasan estas empresas, son en su mayoría, el punto principal de quiebre y el foco donde todo grupo familiar debe poner su atención para mitigar este tipo de situaciones; se deben tener claros los roles y las reglas individuales y grupales dentro del negocio para cada miembro perteneciente a la empresa, con el objetivo de evitar transgredir los límites entre familia y trabajo, y finalmente adoptar políticas para generar responsabilidad social dentro y fuera de la compañía.

## REFERENCIAS

- Abouzaid, S. (1 de Enero de 2008). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2018, de Banco Mundial: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/838831468176949051/Manual-IFC-de-gobierno-de-empresas-familiares>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], Asobancaria, Asofiduciarias, Asofondos, Bolsa de valores de Colombia, Confecámaras, Fasecolda, Superintendencia financiera de Colombia. (2007). *Código de mejores prácticas corporativas*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2018, de Superintendencia Financiera de Colombia: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Codigopais/textos/codigopias.pdf>
- Australian Securities Exchange [ASX] Corporate Governance Council. (2010). *Corporate Governance Principles and Recommendations with 2010 Amendments*. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de Australian Securities Exchange: <http://ict-industry-reports.com.au/wp-content/uploads/sites/4/2013/09/2010-Corp-Governance-Principles-2010-Amendments-ASX-2010.pdf>
- Betancourt, G. G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Norma.
- Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2010). *Gobierno corporativo: Lo que todo empresario debe saber*. Recuperado el 26 de Octubre de 2018, de CAF: [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/560/lo\\_que\\_todo\\_empresario.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/560/lo_que_todo_empresario.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2011). *Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares*. Recuperado el 26 de Octubre de 2018, de [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/558/lineamientos\\_gobierno\\_corporativo\\_pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/558/lineamientos_gobierno_corporativo_pymes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). *Separation of ownership and control* (Vol. 26). The Journal of Law & Economics.
- Gallo, M. Á. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Rustica.
- Gómez ; Betancourt; Lagos; Aparicio. (2016). Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión de la percepción de la unidad y armonía en empresas familiares. *Revista EAN*(81), 159-174.
- Gómez, G., Zapata, N., & Betancourt, J. B. (2016). Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas. *Entramado*, 12(2), 12-29.

- Kliksberg, B. (2010). Las fallas en el gobierno corporativo. Un tema clave en la crisis económica mundial. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 71-88.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A.
- Manfred F. R. Kets de Vries, R. S. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. John Wiley & Sons Ltd. Recuperado el 30 de Octubre de 2018
- Nicolas Kachaner, Jr George Stalk & Alain Bloch. (2012). What you can learn from family business. *Harvard Business Review*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2018
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (Julio de 2005). *Nota de Política N°5 El Gobierno Corporativo en Argentina*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2018, de <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/35657668.pdf>
- Romero, L., Wanumen, L., & Católico, D. (Diciembre de 2014). Revelación de lineamientos sobre responsabilidad social en los códigos de buen gobierno de las empresas cotizadas en Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(38), 599-624. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v15n38/v15n38a10.pdf>
- Superintendencia de sociedades, Cámara de comercio de Bogotá, Confecámaras. (Septiembre de 2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2018, de Biblioteca digital CCB: [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229\\_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vélez, Holguín, Hoz, D. L., Durán, & Gutiérrez. (Diciembre de 2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme "Estudio Exploratorio en Colombia"*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018, de <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>