



**Modelo de Gobierno Corporativo para Fortalecer la Toma de Decisiones
y la Rentabilidad Financiera de Pymes Familiares**

Camilo Correal Cuervo

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Doctorado en Gestión
Bogotá, D.C., Colombia
2024

**Modelo de Gobierno Corporativo para Fortalecer la Toma de Decisiones y la
Rentabilidad Financiera de Pymes Familiares**

Camilo Correal Cuervo

**Tesis doctoral presentada como requisito para optar al título de:
Doctor en Gestión**

Director:

Omar Alonso Patiño Ph. D.

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Doctorado en Gestión

Bogotá, D.C., Colombia

2024

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma de director de tesis

Dedicatoria

A mis padres, Osmar y Rosita:

Por su infinito apoyo, por animarme a ser siempre una mejor persona, padre, esposo, y profesional; y quienes han sido siempre un gran ejemplo de vida.

A mi esposa Liliana:

Por su infinita paciencia; por mantener en este tiempo nuestro hogar lleno de amor, ser esa voz de aliento y ayuda para llevar a feliz término este proyecto.

A mis hijos, Daniel, Catalina, Sofia:

Quienes durante 4 años soportaron con paciencia las ausencias y fueron la inspiración en este camino.

Agradecimientos

A todas las personas que durante las diferentes etapas de esta tesis participaron con sus conocimiento, consejos y opiniones para llevar a feliz término esta ardua, pero gratificante investigación.

Al profesor Omar Patiño Castro (PhD), quien como director de esta tesis orientó y contribuyó de forma notable para su desarrollo.

Resumen

Las empresas familiares son fundamentales para las economías nacionales debido a su contribución al PIB y a la generación de empleo, pero enfrentan importantes desafíos para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Las pymes familiares, en particular, operan con altos niveles de informalidad, lo que dificulta su gestión y sucesión, especialmente cuando los conflictos familiares impactan más en su supervivencia que los problemas de gestión. La falta de un adecuado gobierno corporativo puede dar lugar a decisiones emocionales y a la confusión de roles, lo que afecta negativamente su desempeño y continuidad.

El gobierno corporativo es un mecanismo clave para fomentar la sostenibilidad de las pymes familiares, al promover la toma de decisiones eficaz, el control adecuado, la participación equilibrada y la gestión de conflictos. Este estudio propone un modelo de gobierno corporativo teórico adaptado a las pymes familiares colombianas, desarrollado a través de una investigación cualitativa en tres etapas: revisión teórica, diseño del modelo y validación con expertos.

El modelo propuesto se estructura en cuatro componentes clave: elementos transversales, gobierno de la propiedad, gobierno de la empresa y gobierno de la familia. Los elementos transversales incluyen aspectos fundamentales como el propósito y los valores familiares, que guían la toma de decisiones, y la identificación de los grupos de interés más allá de los accionistas, como empleados, proveedores y clientes. Además, se promueve la formación y profesionalización de la empresa, mediante la implementación de políticas claras y procedimientos formales, así como el protocolo familiar, que regula la relación entre la familia, la propiedad y la empresa, abordando temas como sucesión, distribución de beneficios y resolución de conflictos.

El gobierno de la propiedad asegura una gestión ordenada de los activos familiares, destacando la importancia de órganos como la asamblea de accionistas y el consejo de socios, con funciones claramente definidas para la toma de decisiones estratégicas y la formalización de acuerdos entre socios. También se recomienda la creación de comités de apoyo y la implementación de una oficina familiar para gestionar el patrimonio de manera profesional, especialmente en las generaciones posteriores.

En cuanto al gobierno de la empresa, se propone la creación de un consejo asesor o junta directiva, con miembros externos e independientes que aseguren una toma de decisiones informada. Este consejo debe tener un tamaño adecuado, reuniones periódicas y funciones claramente definidas. Se considera que el CEO y el equipo de alta dirección puedan ser miembros de la familia o externos, según el contexto de la pyme, y se enfatiza la importancia de contar con sistemas de apoyo para la gestión efectiva de la alta dirección. Finalmente, el gobierno de la familia busca fortalecer la armonía familiar dentro de la empresa. Se recomienda realizar reuniones familiares informales, crear un consejo de familia con funciones específicas y establecer comités de apoyo para facilitar su funcionamiento. También se sugiere la formación de una asamblea familiar que tome decisiones estratégicas y resuelva posibles conflictos familiares.

Este modelo teórico se presenta de forma integral para promover la sostenibilidad de las pymes familiares, equilibrando las dinámicas entre la familia, la propiedad y la empresa mediante una gestión profesional y eficiente. Este estudio subraya la importancia del gobierno corporativo en las pymes familiares, al evidenciar que muchas de estas organizaciones tienen bajos niveles de adopción de buenas prácticas. Por lo tanto, es imperativo que implementen prácticas efectivas de gobierno que les permitan mejorar la eficiencia, el desempeño financiero y

la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, se destaca la relevancia de promover una participación más activa y constructiva de la familia propietaria en los procesos de gobierno corporativo, fomentando una cultura de transparencia y estableciendo mecanismos eficaces de comunicación y toma de decisiones. Por último, aunque el modelo teórico propuesto ofrece recomendaciones generales, se resalta la flexibilidad como un elemento esencial; las pymes familiares pueden adaptarlo según su contexto particular.

Palabras clave: modelo de gobierno corporativo, empresas familiares, toma de decisiones, pymes colombianas

Abstract

Family businesses are crucial to national economies due to their contributions to GDP and employment generation. However, they face significant challenges in ensuring their long-term sustainability. Family SMEs operate with high levels of informality, which complicates their management and succession, especially when family conflicts have a more profound impact on their survival than management issues. The lack of an appropriate corporate governance structure can lead to emotional decision-making and role confusion, which negatively affects their performance and continuity.

Corporate governance is a key mechanism for promoting the sustainability of family SMEs by fostering effective decision-making, proper control, balanced participation, and conflict management. This study proposes a theoretical model of corporate governance adapted to Colombian family SMEs, developed through a qualitative research process in three stages: theoretical review, model design, and expert validation.

The proposed model is structured into four key components: transversal elements, property governance, business governance, and family governance. The transversal elements include fundamental aspects such as the family purpose and values that guide decision-making, and the identification of stakeholders beyond shareholders, such as employees, suppliers, and customers. Additionally, the model promotes the professionalization and formation of the business by implementing clear policies and formal procedures, along with the family protocol that regulates the relationship between the family, property, and the business, addressing issues such as succession, profit distribution, and conflict resolution

Property governance ensures the orderly management of family assets, emphasizing the importance of bodies such as the shareholders' assembly and the partners' board, with clearly defined functions for strategic decision-making and formalizing agreements between partners. It is also recommended to establish support committees and create a family office to professionally manage wealth, particularly in subsequent generations.

Regarding business governance, the creation of an advisory board or board of directors with external and independent members is proposed to ensure informed decision-making. This board should have an appropriate size, periodic meetings, and clearly defined functions. It is considered that the CEO and the senior management team may be family members or external individuals, depending on the SME's context, with an emphasis on the importance of support systems for effective senior management. Finally, family governance seeks to strengthen family harmony within the business. It is recommended to hold informal family meetings, establish a family council with specific functions, and set up support committees to facilitate its operation. The formation of a family assembly to make strategic decisions and resolve potential family conflicts is also suggested.

This theoretical model is presented in an integrated manner to promote the sustainability of family SMEs, balancing the dynamics between family, property, and business through professional and efficient management. The study emphasizes the importance of corporate governance in family SMEs, demonstrating that many of these organizations have low levels of adoption of best practices. Therefore, it is imperative for them to implement effective governance practices that allow them to improve efficiency, financial performance, and long-term sustainability. In this regard, the relevance of promoting more active and constructive participation of the family owners in corporate governance processes is highlighted, fostering a

culture of transparency and establishing effective communication and decision-making mechanisms. Finally, although the proposed theoretical model offers general recommendations, flexibility is underscored as an essential element; family SMEs can adapt it according to their specific context.

Keywords: Corporate governance model, family businesses, decision-making, Colombian SMEs.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN	1
Introducción	1
Planteamiento del Problema.....	4
Justificación.....	5
Objetivos	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Preguntas de Investigación.....	7
Preguntas Alternativas para Objetivo Específico 1	8
Preguntas Alternativas para Objetivo Específico 2	8
Preguntas Alternativas para Objetivo Específico 3	8
Delimitación de la Investigación.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
Gobierno Corporativo	11
Origen del Gobierno Corporativo	12
Evolución del Gobierno Corporativo.....	15
Tipos de Sistemas de Gobierno Corporativo	22
Mecanismos del Gobierno Corporativo	26
Gobierno Corporativo en Colombia	29
Empresas Familiares	30
Definición de Empresa Familiar	32

Modelos para Comprender las Empresas Familiares.....	34
Elementos Distintivos en las Empresas Familiares	44
Profesionalización de la empresa familiar	51
Los grupos de interés en las empresas familiares	54
La Empresa Familiar en Colombia: Antecedentes, Reflexiones y Retos	57
Gobierno Corporativo en Empresas Familiares Colombianas	61
Modelos de Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares.....	62
La Toma de Decisiones en la Empresa Familiar	67
Desafíos y Métodos de Gestión en la Empresa Familiar	71
El Liderazgo Como Búsqueda del Buen Gobierno.....	80
Problemas en la Toma de Decisiones Financieras en las Empresas Familiares	81
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	85
Alcance de la Investigación.....	85
Enfoque de Investigación	85
Estrategia de la Investigación.....	86
Identificación de literatura relevante	86
Construcción del modelo	86
Validación del modelo	87
CAPÍTULO IV. IDENTIFICACIÓN DE LITERATURA RELEVANTE	88
Metodología Para la Revisión de Literatura.....	88
El Gobierno en la Propiedad	89
El Gobierno en la Empresa.....	92
El Gobierno en la Familia	112

CAPÍTULO V. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA PYMES FAMILIARES	
.....	120
Formulación del Modelo	120
Proposiciones para la construcción del modelo	121
Gobierno de la Propiedad	125
Gobierno de la Empresa.....	136
Gobierno de la Familia	147
Elementos Transversales.....	152
CAPÍTULO VI. VALIDACIÓN DEL MODELO.....	160
Metodología de la Validación	160
Resultados del Instrumento de Validación-Primera Ronda de Revisión	162
Resultados para los Elementos Transversales	162
Resultados para el Gobierno de la Propiedad	169
Resultados para el Gobierno de la Empresa	176
Resultados para el Gobierno de la Familia	185
Propuesta Ajustada para el Modelo de Gobierno Corporativo: Primera Ronda de Revisión .	191
Resultados del Instrumento de Validación-Segunda Ronda de Revisión	195
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES.....	197
Conclusiones	197
Limitaciones	201
Implicaciones Prácticas y Recomendaciones.....	202
Líneas Futuras de Investigación.....	204

REFERENCIAS.....	206
ANEXOS	247
Anexo 1. Instrumento para Validación del Modelo-Elementos Transversales.....	247
Anexo 2. Instrumento para Validación del Modelo-Gobierno de la Propiedad.....	248
Anexo 3. Instrumento para Validación del Modelo-Gobierno de la Empresa.....	249
Anexo 4. Instrumento para Validación del Modelo-Gobierno de la Familia.....	251

Lista de Tablas

<i>Tabla 1.</i> <i>Resultados de la Validación-Elementos Transversales.....</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 2.</i> <i>Resultados de la Validación-Gobierno de la Propiedad.....</i>	<i>172</i>
<i>Tabla 3.</i> <i>Resultados de la Validación-Gobierno de la Empresa</i>	<i>182</i>
<i>Tabla 4.</i> <i>Resultados de la Validación-Gobierno de la Familia.....</i>	<i>189</i>

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Modelo de los Tres Círculos</i>	<i>36</i>
<i>Figura 2. Modelo de los Cinco Círculos</i>	<i>38</i>
<i>Figura 3. Modelo Evolutivo Tridimensional</i>	<i>40</i>
<i>Figura 4. Participación de las Mujeres en los Negocios Familiares.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 5. Empresas que Cuentan con un Plan Estratégico (Para los Próximos Tres a Cinco Años)</i> <i>.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 6. Gobierno de la Propiedad.....</i>	<i>135</i>
<i>Figura 7. Gobierno de la Empresa.....</i>	<i>147</i>
<i>Figura 8. Gobierno de la Familia</i>	<i>151</i>
<i>Figura 9. Elementos Transversales.....</i>	<i>159</i>
<i>Figura 10. Propuesta Final-Modelo de Gobierno Corporativo para Pymes Familiares</i>	<i>195</i>

Capítulo I. Contextualización

Introducción

Los escenarios globales obligan a las organizaciones a adoptar mecanismos, estrategias o modelos que les permitan ser competitivas, sostenibles y perdurables; un ejemplo de ello son los gobiernos corporativos. Según Ganga y Vera (2008), estos modelos influyen en la toma de decisiones estratégicas, la competitividad, la rentabilidad financiera y los procesos de gestión organizacional, elementos todos imprescindibles para la supervivencia en el mediano y largo plazo. En particular, la toma de decisiones en el gobierno corporativo promueve una gestión eficiente y adecuada del tiempo, los recursos y el talento humano, al tiempo que regula los derechos y responsabilidades de los accionistas y establece lineamientos para la cultura organizacional.

De acuerdo con Oman (2006), las pymes se enfrentan a escenarios complejos de transformación, lo que demanda la implementación de políticas y herramientas que regulen sus prácticas y lineamientos para asegurar su supervivencia. Esto requiere la adopción de enfoques gerenciales o administrativos formales. La falta de estas políticas y herramientas genera abuso de poder, ausencia de equilibrio, disminución en el rendimiento, entre otros problemas que obstaculizan la perdurabilidad de las organizaciones.

En las pymes familiares, la situación se complica aún más, ya que estas son sistemas en los que confluyen lazos personales e intereses económicos, lo que puede generar conflictos. Según Fernández y Lluch (2015), las empresas familiares encabezan los rankings de los mayores grupos económicos del mundo; en regiones como Europa, Estados Unidos o Japón, no solo se

mantienen, sino que también crecen significativamente. Sin embargo, en Latinoamérica, estas empresas tienden a carecer de procesos formales como el gobierno corporativo, lo que limita su crecimiento comparado con sus pares internacionales (Goyzueía, 2013). Esto resalta la necesidad de dirigir la atención hacia estas empresas, diseñando modelos de gobierno que impacten positivamente su rentabilidad y permanencia (Fernández y Lluch, 2015).

En este sentido, Quejada y Ávila (2016) afirman que uno de los problemas fundamentales de las empresas familiares es la falta de un gobierno corporativo relacionado con la toma de decisiones y la rentabilidad financiera. Además, debido a la informalidad en la que operan, no disponen de órganos clave como la asamblea o el consejo de familia, que son esenciales para la toma de decisiones y la gestión de la organización. Esto genera dificultades para resolver problemas y ejecutar planes que estimulen el rendimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad.

La ausencia de estrategias de gobierno corporativo en empresas familiares se refleja en problemas como la toma de decisiones influenciada por factores emocionales y la falta de claridad en la delimitación de derechos, responsabilidades y funciones. Estos problemas pueden generar fricciones que afectan negativamente el rendimiento económico y la continuidad intergeneracional de la empresa (Molina et al., 2016). Según Araya (2017), la implementación de un gobierno corporativo eficaz fomenta políticas de control, participación equilibrada, construcción de planes orientados hacia la generación de valor, gestión de resolución de conflictos y un óptimo funcionamiento organizacional. Esto demuestra que la presencia o ausencia de gobiernos corporativos impacta tanto económica como organizacionalmente a las empresas familiares.

En este contexto, la presente investigación propone un modelo teórico de gobierno corporativo diseñado específicamente para las pymes familiares colombianas, con el objetivo de abordar las características y desafíos particulares de este tipo de organizaciones.

Este modelo se ha construido a partir de los principales hallazgos obtenidos en el marco teórico y la revisión de literatura que relacionara estudios empíricos con la adopción de prácticas de gobierno corporativo con mejoras en la toma de decisiones y desempeño organizacional. La integración de estos elementos permitió articular la propuesta de un modelo adaptado para las diferentes generaciones en que se encuentra la empresa. Este modelo se validó en dos rondas por expertos, tanto académicos como empresarios que permitieron formular la propuesta final.

El modelo propuesto se enfoca en mejorar el proceso de toma de decisiones con el fin de optimizar el desempeño organizacional de las pymes familiares. A través de un sistema de gobierno estructurado, que integra los aspectos clave del gobierno de la propiedad, la empresa, la familia y ciertos elementos transversales, se busca fomentar una gestión más eficiente mediante la profesionalización de los procesos de gobierno en las empresas familiares pymes colombianas.

En las últimas décadas, las investigaciones relacionadas con las empresas familiares se han enfocado en comprender las estrategias implementadas para su funcionamiento (Aronoff, 2001; Goyzueía, 2013; Rueda y Rueda, 2019). Estas investigaciones parten del reconocimiento de la importancia de estas empresas para la economía de un país, especialmente en relación con su contribución al producto interno bruto (PIB) y a la generación de empleo (Soto, 2013). En Colombia, según Vilanoa (2019):

Entre el 70 % y el 90 % del PIB global, y entre el 65 % y el 75 % del empleo mundial tiene su origen en empresas familiares [...] En Latinoamérica, la situación es similar. El 90 % del PIB y el 70 % del empleo generado por el sector privado provienen de empresas

familiares. Colombia no es una excepción. Según Confecámaras, el 86,5 % de sus empresas son familiares. (Párrafo 2)

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en el panorama mundial, con una fuerte participación económica vinculada al PIB (Rueda y Rueda, 2019). Esto implica que estas empresas son fundamentales para la generación de empleo y, por ende, para el crecimiento económico de un país. Según Goyzueúa (2013), “la influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable; son responsables de al menos el 50 % del Producto Nacional Bruto y de más de la mitad de las fuentes de empleo” (p. 88).

Planteamiento del Problema

La falta de un adecuado gobierno corporativo en las empresas familiares puede llevar a la confusión de roles y responsabilidades, lo que fomentaría decisiones impulsivas que además afectarían la estabilidad y el crecimiento de la organización. La interacción entre los tres ámbitos fundamentales de las empresas familiares —propiedad, gobierno y familia— crea un entorno complejo que puede dificultar la eficiencia y la sostenibilidad a largo plazo. La conexión estrecha entre la familia, los accionistas y la gestión de la empresa genera dinámicas únicas, en las que los intereses y los valores familiares, las relaciones interpersonales y las decisiones empresariales se entrelazan de manera constante. Este entrelazado de roles, en lugar de facilitar la toma de decisiones, puede generar conflictos que impactan directamente en la capacidad de la empresa para operar de manera eficiente y efectiva.

Uno de los factores más críticos es que, en las empresas familiares, los problemas derivados de la familia suelen tener un impacto más significativo en la mortalidad empresarial que los problemas asociados con la propiedad o la estructura empresarial. Los conflictos

familiares pueden surgir por diferencias en la visión a largo plazo, en la gestión de la sucesión o en la distribución de poder dentro de la familia, lo que puede generar divisiones y afectaciones en la cohesión del negocio. Cuando los miembros de la familia tienen diferentes intereses o expectativas, estas tensiones pueden trasladarse a la toma de decisiones en la empresa, lo que minaría la capacidad de la organización para avanzar de manera estratégica.

Esta vulnerabilidad se ve particularmente reflejada en las pymes familiares, las cuales, a menudo, operan en un contexto de mayor informalidad. La falta de estructuras claras de gobierno y la ambigüedad en los roles y responsabilidades aumentan el riesgo de tomar decisiones emocionales o precipitadas, que no siempre se basan en un análisis objetivo y racional. En estas empresas, las decisiones pueden estar influenciadas por relaciones personales y conflictos familiares no resueltos, en lugar de criterios técnicos o estratégicos. Esta falta de profesionalización y de procesos de gobierno estructurados puede comprometer tanto el desempeño económico de la empresa como su capacidad de trascender a través de generaciones.

La sostenibilidad y la continuidad generacional de las pymes familiares dependen en gran medida de la adopción de mecanismos efectivos de gobierno corporativo. Implementar una estructura formal de gobierno puede mitigar el impacto de los conflictos familiares, estableciendo roles y responsabilidades, reglas de juego definidas y procedimientos que guíen la toma de decisiones en momentos clave. Un gobierno corporativo ayuda a mejorar la eficiencia operativa, proporciona un marco para gestionar los posibles conflictos de manera constructiva y reducir el riesgo de que las tensiones familiares interfieran en la gestión empresarial.

Justificación

Las empresas familiares juegan un papel fundamental en la economía latinoamericana, pues representan cerca del 85 % de las empresas en la región. Según Fuentes et al. (2008), estas

deben estar preparadas para enfrentar los cambios en el mercado global, los avances tecnológicos y el aumento de la competencia, lo que implica la necesidad de adoptar estrategias de gestión eficaces y procesos de toma de decisiones. Por lo tanto, el desarrollo de propuestas dirigidas a sectores económicos específicos es útil para delimitar los objetivos estratégicos y gestionar adecuadamente los recursos (Goyzueúa, 2013). En este contexto, la presente investigación adquiere relevancia y valor tanto en términos de pertinencia como de desarrollo.

Desde una perspectiva socioeconómica, las empresas familiares son pilares que impulsan el crecimiento de las naciones, al generar valor económico y aumentar las tasas de empleo y ocupación entre los ciudadanos. Según Llobera et al. (2013), los estudios orientados al fortalecimiento de protocolos y procesos de gestión en empresas familiares son esenciales, ya que contribuyen a su crecimiento y longevidad al reconocer y abordar problemáticas como las disputas familiares y el control del poder.

Por otro lado, Gómez et al. (2016) destacan la importancia de implementar modelos de gobierno corporativo, ya que estos establecen las bases para la creación de normas, procesos de control y mecanismos de seguimiento dentro de las organizaciones. Dicha implementación trae consigo beneficios relacionados con la generación de valor, políticas de emprendimiento, manejo de riesgos, transparencia, monitoreo de procesos administrativos y la delimitación de objetivos organizacionales.

Desde un enfoque metodológico, la propuesta de un modelo con los fines descritos representa una contribución a la formalización de la gestión en las pymes familiares y permite, además, la difusión y expansión de estudios centrados en estas empresas, lo que genera un impacto tanto en su conceptualización teórica como práctica. Asimismo, este modelo ofrece

otros beneficios de valor, como el incremento de la rentabilidad y el fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones.

Objetivos

Objetivo General

- Proponer un modelo teórico de gobierno corporativo que fortalezca la toma de decisiones y mejore el desempeño organizacional en las pymes familiares colombianas.

Objetivos Específicos

- Identificar los principales postulados teóricos sobre el gobierno corporativo en empresas familiares.
- Diseñar un modelo teórico de gobierno corporativo que integre las interrelaciones entre la propiedad, la empresa y la familia.
- Validar la aplicabilidad y pertinencia del modelo teórico propuesto mediante la retroalimentación de expertos.

Preguntas de Investigación

Este documento tiene como objetivo general proponer un modelo teórico de gobierno corporativo que fortalezca la toma de decisiones y mejore el desempeño organizacional en las pymes familiares colombianas. En este sentido, la pregunta central de investigación que direccionó este estudio fue la siguiente:

¿Qué elementos deben incluirse en un modelo teórico de gobierno corporativo para el fortalecimiento de la toma de decisiones y la rentabilidad financiera en pymes familiares en Colombia?

A partir de esta pregunta, se derivaron preguntas de investigación más específicas que orientaron el análisis en cada uno de los objetivos específicos planteados:

Preguntas Alternativas para Objetivo Específico 1

¿Cuáles son los principales enfoques teóricos sobre el gobierno corporativo en empresas familiares y cómo se aplican a las pymes?

¿Qué teorías y marcos conceptuales sobre gobierno corporativo han demostrado ser más efectivos en la mejora del desempeño de las empresas familiares?

¿Cómo las teorías existentes sobre gobierno corporativo abordan la interacción entre la propiedad, la familia y la empresa en el contexto de las pymes familiares?

Preguntas Alternativas para Objetivo Específico 2

¿Cuáles son los elementos clave que deben integrar un modelo teórico de gobierno corporativo para abordar de manera efectiva las interacciones entre la propiedad, la familia y la empresa?

¿Cómo pueden las dinámicas familiares y las relaciones de propiedad ser gestionadas para optimizar la toma de decisiones y la sostenibilidad de la pyme familiar?

¿Qué prácticas de gobierno son necesarias para equilibrar los intereses de los distintos actores involucrados en la propiedad y gestión de las pymes familiares?

Preguntas Alternativas para Objetivo Específico 3

¿Cómo perciben los expertos la aplicabilidad del modelo teórico de gobierno corporativo propuesto para las pymes familiares colombianas?

¿Qué ajustes o modificaciones sugieren los expertos para que el modelo teórico propuesto sea más efectivo en el contexto específico de las pymes familiares en Colombia?

¿Qué indicadores o criterios pueden ser utilizados por los expertos para evaluar la pertinencia y efectividad del modelo teórico de gobierno corporativo en las pymes familiares?

Delimitación de la Investigación

La delimitación de esta investigación se estableció en función de dos aspectos clave: el tipo de empresas objeto de estudio y el contexto geográfico. En primer lugar, el enfoque se concentró exclusivamente en las pymes familiares, una categoría empresarial que presenta características y desafíos específicos. A diferencia de las grandes corporaciones o las empresas no familiares, las pymes familiares enfrentan una interrelación compleja entre la propiedad, la familia y la gestión de la empresa, lo que influye directamente en su toma de decisiones, su sostenibilidad y su capacidad para trascender generacionalmente. Estas particularidades hacen que las pymes familiares requieran un análisis más detallado y centrado en su contexto, reconociendo los conflictos inherentes a la combinación de la dinámica familiar con la operativa empresarial. Además, estas empresas suelen operar en ambientes de mayor informalidad y con estructuras organizacionales menos definidas que las grandes empresas, lo que resalta la importancia de estudiar sus procesos de gobierno de manera específica.

En segundo lugar, la delimitación geográfica de esta investigación se centró en Colombia, un país con características económicas, sociales y culturales particulares que influyen en el comportamiento y la dinámica de las pymes familiares. El entorno empresarial colombiano presenta retos propios, como la informalidad económica, la falta de acceso a financiamiento, la necesidad de adaptación a cambios en el mercado global y la prevalencia de estructuras familiares tradicionales en la gestión de las empresas. Esta realidad hace que el estudio de las

pymes familiares en Colombia sea especialmente pertinente, ya que permite abordar las cuestiones de gobierno desde un contexto local y específico. Además, el país cuenta con una riqueza cultural que influye en las prácticas empresariales y familiares, lo que refuerza la necesidad de adaptar cualquier modelo de gobierno corporativo a estas particularidades.

La combinación de estos dos enfoques, el tipo de empresa (pymes familiares) y el contexto geográfico (Colombia), garantiza una investigación precisa, contextualizada y alineada con las realidades y necesidades de las pymes colombianas. Este enfoque permite generar conocimientos específicos que podrán ser utilizados para diseñar un modelo de gobierno corporativo adaptado a las características y desafíos únicos de las pymes familiares en Colombia, con el objetivo de promover su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

Capítulo II. Marco Teórico

Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se define como el conjunto de procesos, costumbres, políticas y leyes que regulan el funcionamiento de una empresa, y abarca aspectos relacionados con la dirección, la administración y el control (Flores y Rozas, 2008). Su objetivo principal es guiar a las organizaciones hacia acciones más racionales, basadas en principios éticos y pluralistas, e integrarlas de manera equilibrada con la economía y la sociedad. Así, el gobierno corporativo se concibe como un sistema que promueve decisiones transparentes y una gestión coherente.

Según Garde (2012), Zingale describe el gobierno corporativo como un conjunto de restricciones que regulan las negociaciones de los actores internos y externos, mientras que Kester lo ve como incentivos y procesos para resolver los conflictos de intereses entre los “stakeholders”. Para Shleifer, el gobierno corporativo se refiere a los intereses contrapuestos entre los accionistas y los demás actores de la organización (pp. 112-113).

Una de las principales preocupaciones del gobierno corporativo es garantizar la participación y la adhesión de los accionistas en la toma de decisiones, con el fin de evitar conflictos de intereses, ya sea a nivel de poder o financiero (García, 2003; Garzón, 2021). Ahora, “gobierno corporativo” es completamente distinto a “administración”, aunque a menudo se utilicen como sinónimos. Mientras que el gobierno corporativo se enfoca en los stakeholders (o partes interesadas), la administración se ocupa de la gestión interna de las organizaciones y empresas (Fernández y Bajo, 2012). En este sentido, el gobierno corporativo se entiende como el conjunto de mecanismos o reglas establecidos en torno a los stakeholders, ya sean accionistas o

no. Estos mecanismos incluyen el control de la gestión, el monitoreo y el análisis de la responsabilidad en la toma de decisiones dentro de una organización, la cual se reconoce como una entidad legal conformada por un capital propio y un capital de terceros (Garzón, 2021).

Origen del Gobierno Corporativo

De acuerdo con Garde (2012), la comprensión del gobierno corporativo se define dentro del marco general de la organización, entendida como “un conjunto de activos que representan la propiedad de los dueños de la firma, propiedad que resulta esencial debido al surgimiento de un conjunto de derechos que no se habían especificado en el contrato inicial” (p. 112).

El gobierno corporativo surgió con la expansión de las grandes corporaciones durante la Revolución Industrial en el siglo XIX. Antes de la Revolución Industrial, el modelo predominante era el empresarial, en el que el propietario gestionaba directamente los procesos de producción, comercialización y administración. Con el crecimiento del sistema de producción capitalista, las empresas se hicieron más complejas y requirieron mayores cantidades de capital, lo que llevó a la creación de sociedades anónimas. Estas últimas permitieron la participación de diversas personas sin conocimientos específicos en la gestión de la empresa. Sin embargo, al no participar directamente en la gestión, los accionistas necesitaron mecanismos de control para asegurar que los directivos actuaran en su beneficio. En este contexto, surgieron nuevos enfoques organizacionales donde el fundador, además de ser el propietario, también asumía el poder de decisión. Posteriormente, aparecieron administradores profesionales con conocimientos especializados en gestión, quienes desempeñaban un papel crucial en la toma de decisiones, consecuencia de la separación entre propiedad y control.

Esa evolución de las sociedades empresariales puso el foco en la separación entre la propiedad y la gestión, convirtiendo el surgimiento de posibles conflictos de interés en la base del gobierno corporativo. Desde esta perspectiva, el concepto de gobierno corporativo tiene sus raíces en la teoría de los costos de agencia de Adam Smith, que describe cómo los gerentes o propietarios dirigen las organizaciones (Garde, 2012). De acuerdo con Acosta (2019), “en las organizaciones, a menudo surgen dificultades vinculadas al ejercicio del poder por parte de los administradores, lo cual puede perjudicar a los accionistas y a otros grupos de interés” (p. 42). Esto llevó al análisis dinámico del poder y la identificación de un conflicto de agencia en el que algunas decisiones se toman para maximizar el bienestar personal en lugar de beneficiar a los accionistas (García, 2003).

En buena medida, la consolidación del gobierno corporativo se desprende del Informe Cadbury (1992), un documento clave titulado *The Financial Aspects of Corporate Governance*, que aborda las prácticas de mercado en las organizaciones estadounidenses (Herrera, 2001; Garzón, 2021). Este informe propuso una clara división de responsabilidades entre los altos mandos y estableció una diferenciación entre la administración y el consejo. Para lograrlo, sugirió que el consejo debía contar con un comité de auditoría compuesto por directores ejecutivos, no ejecutivos y externos. De otra parte, el Banco de Inglaterra también elaboró un informe orientado a un código de mejores prácticas de gobierno corporativo, que detalla las responsabilidades de los consejeros y los ejecutivos, y la frecuencia de la información compartida, especialmente sobre contabilidad, y el papel de los consejeros (Garzón, 2021). Estos informes, junto con otros como los de Greenbury (1995), Hampel (1998), y Turnbull report, (Kendrick, 2000), proporcionan directrices fundamentales para la gestión efectiva de las organizaciones.

Aunque el concepto de gobierno corporativo se consolidó entre las décadas de 1980 y 1990, cobró relevancia tras varios escándalos financieros, como el de Enron en 2001, que evidenciaron la falta de transparencia y control en las decisiones empresariales. Esto llevó a la creación de normativas regulatorias, como la Ley Sarbanes-Oxley en 2002, que buscaban mejorar la supervisión y la responsabilidad de los directivos. Factores globales como el aumento de la privatización, la globalización de los mercados, la crisis financiera de 2008 y otros eventos contribuyeron al fortalecimiento del concepto de gobierno corporativo. Según Silveira (2010), estos factores impulsaron la necesidad de implementar mecanismos para mejorar las prácticas de gestión, que resultaron en la evolución del concepto que ahora integra acciones que generen beneficios sostenibles.

En Latinoamérica, el énfasis en el gobierno corporativo se originó en los años noventa a raíz de los procesos de privatización en Europa Oriental. En la región, países como Perú, Colombia, Chile y Argentina han avanzado en la implementación de códigos y leyes sobre buenas prácticas de gobierno corporativo (Flores y Rozas, 2008).

Ahora, el desarrollo del gobierno corporativo en Colombia se dio debido a las crisis financieras que en 1982 afectaron al sector cafetero y provocaron repercusiones a largo plazo, como la caída del sistema de financiamiento de bienes inmuebles en 1998 (Gómez, Zapata y Betancourt, 2016). En respuesta, se implementó una regulación financiera mediante el Decreto 4327, que creó la Superintendencia Financiera de Colombia. Esta entidad emitió estándares para el gobierno corporativo, como la Resolución 275 de 2001, que adaptó los principios de buen gobierno, y la Ley 964 de 2005. Además, la adaptación jurídica y los cambios sociales dieron lugar a una guía de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, publicada por la Cámara de Comercio de Bogotá (2009). Esta guía incluye cinco módulos de acción: control de

gestión, máximo órgano social, administradores, revelación de información y sociedades de familia, con revisiones de los elementos conceptuales, teóricos, metodológicos y su implementación.

Evolución del Gobierno Corporativo

Los fundamentos del gobierno corporativo dependen de la forma en que los accionistas administran la empresa. Para comprenderlo, es necesario remitirnos al concepto de '*corporate governance*', que surgió en los Estados Unidos con el fin de que los accionistas mayoritarios pudieran ejercer un control más amplio sobre las empresas. Este objetivo es el fundamento del modelo anglosajón, como se explicará más adelante (Monks y Minow, 2001). A partir de ello, se decidió la incorporación o el desarrollo del consejo de administración, cuyo objetivo es defender los intereses de los proyectos nuevos y antiguos mediante un proceso de monitoreo, es decir, un proceso de toma de decisiones a través de la dirección.

En este sentido, el gobierno corporativo es un conjunto de prácticas destinadas a optimizar el desempeño de una organización y, a su vez, proteger los intereses de las partes involucradas, como empleados, inversores y propietarios. Aquí es necesario comprender los cuatro principios fundamentales del gobierno corporativo: transparencia, equidad, contabilidad y respeto por las leyes. Con el paso del tiempo se han incorporado otros elementos centrados principalmente en el buen gobierno, tales como participación, responsabilidad, efectividad y eficiencia, y, finalmente, orientación hacia el consenso (Garzón, 2021). A continuación, se presentan algunas salvedades al respecto:

Participación: implica la igualdad de oportunidades para todos aquellos interesados que cumplan con los requisitos, ya sea de manera directa o indirecta.

Transparencia: consiste en la obligación de informar y establecer una comunicación efectiva tanto interna como externa, para fomentar un clima de confianza. Este principio no solo se refiere a la divulgación de aspectos económicos o financieros, sino también a fortalecer cualquier elemento que contribuya al desarrollo de valor para la organización. La transparencia busca asegurar la divulgación de la información clave para los principales interesados, apuntando a guiar las decisiones estratégicas.

Responsabilidad: implica cumplir adecuadamente con los compromisos asumidos con los stakeholders, conforme a sus demandas y necesidades.

Orientación hacia el consenso: las decisiones dentro del gobierno corporativo deben ser el resultado de la mediación entre los intereses de los stakeholders. El consenso es el proceso de alcanzar un acuerdo que favorezca el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Igualdad e inclusividad: se enfoca en garantizar que todos los stakeholders tengan las mismas condiciones y oportunidades para ser escuchados y se reconozcan sus necesidades. El gobierno corporativo debe identificar las vulnerabilidades de cada grupo y diseñar esquemas de acción que mejoren su bienestar.

Efectividad y eficiencia: son características esenciales de un buen gobierno corporativo, ya que aseguran que las decisiones y acciones respondan a la producción de resultados que satisfagan los requerimientos financieros y sociales de los interesados. En el contexto actual, con el enfoque de responsabilidad social, también es necesario asegurar garantías para el entorno, especialmente con respecto a la dinámica de la organización.

Contabilidad: se define a partir de un proceso en el que los representantes del gobierno corporativo deben presentar la información financiera de manera clara, concisa y comprensible, especialmente para quienes no están directamente involucrados en el funcionamiento formal de la empresa.

La integración de estos principios significa diversas contribuciones para las organizaciones, muchas de las cuales se detallan en los informes de gestión sobre las prácticas de gobierno corporativo (Flores y Rozas, 2008; OCDE, 2016; Acosta, 2019). Entre esas contribuciones se destacan el aumento del valor, las mejoras en el desempeño y la reinversión de recursos, entre otras. Es importante mencionar que existen diferentes niveles de gobierno corporativo, los cuales dependen de la combinación de estos principios y de los cambios implementados en el mercado accionario.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el gobierno corporativo debe garantizar los derechos de los accionistas mediante la publicación oportuna y regular de información relevante. Esto se puede lograr a través del desarrollo de asambleas en las que se toman decisiones importantes (mediante participación y voto), como la elección de consejeros y la distribución de los beneficios de la organización (OCDE, 2016). En este sentido, Flores y Rozas (2008) también destacan estos aspectos al señalar que los principios de gobierno corporativo de la OCDE aportan orientación específica para mejorar los marcos legales, institucionales y reglamentarios, además de sugerencias prácticas para el desarrollo del buen gobierno corporativo.

Adicionalmente, es crucial brindar un trato igualitario a todos los miembros, independientemente de si son accionistas minoritarios o extranjeros. También se debe reconocer a los stakeholders conforme a los reglamentos internos y externos (Fernández y Bajo, 2012).

Asimismo, se debe divulgar información relevante para la empresa, como los estados financieros y operativos, los factores de riesgo y cualquier otra información que deba compartirse de manera semestral o anual, según corresponda.

Según Flores y Rozas (2008) y Garzón (2021), es esencial entonces considerar las cinco etapas de todo gobierno corporativo: concientización, definición de normas y principios (código), seguimiento, capacidades para asumir nuevas responsabilidades e implementación en el marco institucional. Dentro de estas etapas, es crucial respaldar los derechos de los socios o accionistas, e identificar y atender a los grupos de interés de la organización.

De esta forma, el gobierno corporativo se fundamenta en pautas establecidas por los estándares internacionales, la auditoría y el control interno. En la actualidad, se incorporan otros fundamentos adicionales que incluyen la responsabilidad social, el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las acciones para mitigar el cambio climático, entre otros aspectos.

A continuación, se presentan algunos modelos implementados para comprender los principios y las prácticas del gobierno corporativo.

Modelo Institucional. El modelo institucional se determina a partir de la interacción de sus partes, con el objetivo de ordenar y fomentar el crecimiento de la organización. En este sentido, se basa en la protección de los intereses de los accionistas a través de la transparencia y la implementación de canales de comunicación eficaces. Este modelo ha sido implementado ampliamente, especialmente en el ámbito del gobierno corporativo en empresas familiares. Su enfoque se centra en la estructuración de los órganos de gobierno, lo que genera un ecosistema equilibrado entre accionistas, consejo de administración, equipo directivo, entre otros. Según

Restrepo y Rosero (2002), esta teoría se aleja de las posiciones teóricas estrictamente técnicas y se orienta al análisis de los entornos institucionales, definidos como “mundos normativos contruidos socialmente, en los que existen las organizaciones” (Zucker, 1987). La teoría institucional, entonces, se enfoca en la conformidad organizativa con las reglas sociales, de la que se destaca el contexto institucional y los requisitos que las organizaciones deben cumplir para obtener apoyo y legitimidad, los cuales provienen no solo del mercado, sino también del Estado, de asociaciones profesionales, de sistemas de creencias generalizados, entre otros.

La institucionalización se apoya en cuatro elementos clave: 1) perdurabilidad, 2) eficiencia y efectividad, 3) riesgo y 4) desconfianza de los stakeholders. A partir de estos elementos, se traza una evolución desde la informalidad hasta lo estratégico. Según Deloitte (2011), la institucionalización se desarrolla en tres etapas: primero, se promueve un consejo de administración; segundo, con el proceso de madurez, se conforma un consejo de administración y comité; y, finalmente, en la tercera etapa se genera un modelo de gobierno óptimo mediante la incorporación de nuevas prácticas. Este enfoque implica una evolución constante del modelo.

Teoría del Shareholder o Stockholder. Los estudios sobre organizaciones han analizado diversas vertientes. Según Friedman (1962), las organizaciones deben centrarse en el uso eficiente de sus recursos y actividades para aumentar sus ganancias, dejando en segundo plano la responsabilidad social y otras obligaciones morales, ya que el principal foco son los accionistas. De acuerdo con Garzón (2011), esta teoría sostiene que:

[...] los accionistas son los únicos con derecho a participar de la renta creada por la empresa, por tanto, en este caso el valor creado queda medido por lo que estos reciben.

Este enfoque implica que el gobierno corporativo se orienta a la relación entre los

accionistas y los directivos que controlan y gestionan la creación de valor, y solo los intereses de los accionistas se tienen en cuenta. El objetivo de la gestión es maximizar el valor para el accionista. (p. 164)

La teoría de los stakeholders, surgida en 1962 con la expresión '*stakeholders perspective*', evolucionó al reconocer a las personas y las organizaciones afectadas por las actividades de una empresa, tanto a nivel social y cultural como ambiental (Fernández y Bajo, 2012). Garzón (2021) señala que esta teoría, atribuida a Edward Freeman (1984), establece que: “La organización debe tener en cuenta los intereses de los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores y acreedores), sin contradecir los principios éticos en que se apoya el capitalismo” (p. 165).

Con el tiempo, esta teoría se ha diversificado, pues ahora se considera que los stakeholders deben vincularse a los intereses legítimos, reconocidos de manera pluralista. A partir de este enfoque, los stakeholders se clasifican en tres tipos: primarios, secundarios y excluidos. Los primarios son aquellos directamente ligados a la organización, como accionistas, clientes, creadores y funcionarios. Los secundarios son externos y se ven afectados por las decisiones de la organización, como la comunidad y los medios de comunicación. Los excluidos no tienen interés económico directo en la organización.

Los stakeholders se clasifican según su poder, legitimidad y urgencia. En la literatura académica se reconocen siete tipos de stakeholders:

Pasivo: sin poder de decisión o interacción.

Arbitrario: tienen mayor legitimidad que los pasivos, pero no influyen significativamente en las decisiones de la organización.

Reivindicador: poseen bajo poder y legitimidad, pero con características que lo hacen una parte interesada de alto potencial.

Dominante: reciben alta atención dentro de la organización, con poder y legitimidad.

Peligroso: carecen de poder, pero son Coercitivos para la organización.

Dependiente: su existencia depende del poder de otro stakeholder.

Definitivo: tienen alto poder y legitimidad, lo que implica una alta prioridad y atención.

Teoría del Stewardship. La teoría del stewardship, propuesta por Donaldson (2008), sostiene que no existe un conflicto de intereses y se orienta hacia una mayor eficacia a partir de modificaciones en la coordinación. A diferencia de la teoría de la agencia, esta teoría destaca la importancia de una actuación y administración responsables. Según Garzón (2021), las relaciones contractuales se desarrollan con base en la confianza, la reputación, los objetivos colectivos y la participación, de manera que, como resultado de la reciprocidad relacional, se genera la alineación de intereses entre los participantes del gobierno corporativo (Van Slyke, 2006). Desde la perspectiva del stewardship, aunque los directivos reconocen los intereses de otras partes, como clientes, empleados y proveedores, su primera responsabilidad es hacia los accionistas (Garzón, 2021).

Enfoque del Conocimiento. Además de las teorías anteriores, se destaca el enfoque del conocimiento, que se basa en la creación de valor mediante el reconocimiento de oportunidades de inversión. Según Garzón (2021), este enfoque se fundamenta en el desarrollo del conocimiento, que genera rentabilidad y eficiencia. Abarca diversas perspectivas, como la teoría conductual (Cyert y March, 1963), la teoría económica evolucionista neo-schumpeteriana

(Nelson y Winter, 1982) y la teoría de estrategias basadas en recursos y capacidades (Penrose, 1959).

Tipos de Sistemas de Gobierno Corporativo

Los modelos y tipos de sistemas de gobierno corporativo dependen del país en el que se desarrollen o establezcan, ya que se caracterizan por la forma en que cada Estado formula los lineamientos para el manejo de los sistemas financieros y legales (Estrada, 2012). Además, existen modelos que dependen del idioma, como el sistema anglosajón, adoptado por Estados Unidos y Reino Unido. A pesar de su distancia geográfica, ambos países comparten elementos muy similares en cuanto al empleo de buenas prácticas de gobierno.

Con el fin de reconocer los tipos de sistemas de gobierno y sus comportamientos, a continuación, se describen brevemente los sistemas anglosajón, continental y emergente. Cabe resaltar que cada práctica mencionada presenta diferencias en cuanto a su estilo, estructura y enfoque, y se definen a partir de sus principios básicos como la transparencia y la participación, entre otros ya mencionados.

Sistema Anglosajón. El sistema anglosajón de gobierno corporativo se determina a partir de dos modelos: uno influenciado por la teoría británica y otro asociado con la estadounidense. En ambos casos, existe una tendencia hacia los accionistas, quienes son denominados ‘*shareholders*’ (Barrio, 2016; Acosta, 2019). Este sistema, como se mencionó anteriormente, se divide debido a las prácticas de dos países: Estados Unidos y Reino Unido. En el primer caso, debe considerarse que Estados Unidos posee uno de los capitales económicos más importantes, dada su liquidez, volumen y proceso de capitalización, ya que gran parte de las compañías globales se encuentran

allí. Esto presupone un control accionario predominantemente disperso, en el cual un accionista puede tener acciones en diferentes empresas en porcentajes reducidos.

Con el fin de enfrentar este proceso disperso, entre otros factores de la economía estadounidense, en 1980 surgió el interés por implementar mejores prácticas de gobierno corporativo para fortalecer el poder de decisión de las organizaciones, principalmente aquellas involucradas en adquisición, inversión y control. En 1985, se creó el consejo de inversores institucionales, cuyo objetivo fue velar por los intereses de los inversores institucionales y monitorear las prácticas relacionadas con el gobierno corporativo. A lo largo de los años, el sistema estadounidense promovió una mayor protección legal para esta figura. Lamentablemente, en 2001 y 2003 se presentaron escándalos y cambios en varias grandes empresas, lo que generó dudas sobre la calidad y la efectividad del gobierno corporativo y la pérdida de confianza de los inversores.

De otra parte, en el Reino Unido, los procesos de gobierno corporativo han tenido un comportamiento similar al de Estados Unidos. Dadas las características económicas similares, especialmente en términos de liquidez y sofisticación financiera, se estableció una dispersión del mercado accionario (Garde, 2012). Esto no impulsó el desarrollo de leyes de protección legal, sino que promovió una autorregulación sustentada en la implementación de códigos de gobierno (Franks y Mayer, 1996; Garzón, 2021). Un ejemplo de ello es el Informe Cadbury, mencionado al inicio de este capítulo.

El Informe Cadbury fue el primero en abordar el gobierno corporativo a nivel mundial. Su presentación marcó un hito histórico, ya que motivó a muchas empresas a modificar sus procesos de toma de decisiones para incorporar un gobierno corporativo. Dentro del informe, se destacan como principales aportaciones la creación de un Comité de Administración y un Comité de Auditoría. Cabe mencionar que este informe ha sido complementado por otros que han contribuido

a la comprensión y funcionamiento de las organizaciones, tales como el Greenbury Report (1995), Hampel Report (1998), Original Combined Code (1998), Turnbull Report (1999), Higgs Report (2003), Smith Report (2003), Tyson Report (2003), New Combined Code (2003), y el Walker Review of Corporate Governance UK Banking Industry (2009), entre otros.

Sistema Alemán. El gobierno corporativo alemán se basa en el capital accionario de las organizaciones, el cual se caracteriza por estar concentrado y por un predominio del financiamiento de origen bancario. El sistema de gobierno corporativo alemán se basa en la vinculación de las empresas con un banco principal (Garde, 2012). En este modelo, las empresas transfieren el control, ya sea total o parcialmente, a la entidad financiera. El banco, cuya función principal es proporcionar fondos al grupo empresarial para su crecimiento económico, asegura el reembolso del financiamiento mediante el control de las actividades del grupo (Garde, 2012). Esta configuración legal y económica se ve complementada por la propiedad cruzada de acciones y la interconexión de las juntas directivas, las cuales colaboran para gestionar los negocios del grupo (Garde, 2012).

Otras características de este sistema incluyen un equilibrio enfocado en los stakeholders, dejando de lado el interés por el aumento de la riqueza para los accionistas; el mercado de acciones no tiene una gran incidencia en el crecimiento de la organización (Garde, 2012). Además, hay una alta gestión dentro de las compañías a partir del trabajo de dos consejos: el consejo superior (*Aufsichtsrat*) y el gestor (*Vorstand*). El primero está compuesto por representantes de los accionistas y funcionarios, mientras que el segundo tiene bajo su responsabilidad la operación y es elegido por los miembros del consejo supervisor (Garde, 2012).

Sistema Francés. El sistema francés está orientado a la comprensión de organizaciones familiares o estatales. Se caracteriza por una falta de claridad en la fuente de financiamiento y un enfoque inadecuado en cuanto a la propiedad concentrada. Además, tiene una gran cantidad de empresas familiares y consorcios. A diferencia del modelo alemán, los bancos no tienen una gran representación. Este sistema se asimila al de muchos países de Latinoamérica y Europa, como Italia, España y Portugal, donde las organizaciones familiares pasan el control de generación en generación. En estos casos, el capital es abierto, no se brinda una alta protección a los accionistas minoritarios, y en los últimos años se han fortalecido las regulaciones, principalmente en cuanto al poder y la influencia de los pequeños accionistas.

Según la literatura académica, en este sistema predomina la acumulación de cargos; por ejemplo, el presidente del consejo de administración también ejerce como presidente ejecutivo. Además, siendo uno de los sistemas más recientes, las prácticas de gobierno corporativo (como los códigos asociados) se encuentran en proceso de edición según las recomendaciones internacionales. En este contexto, se destaca el Informe Vienot, desarrollado en 1995, que incluye una serie de recomendaciones para la separación de funciones y la necesidad de consejeros independientes en los comités. Este informe fue reeditado en 1999 y se le hicieron modificaciones que aclaran los procesos de remuneración.

Otros Sistemas de Gobierno Corporativo. Además de los modelos previamente mencionados, es crucial señalar que existen otros enfoques de gobierno corporativo que han evolucionado y se han adaptado a contextos nacionales específicos. Estos modelos se caracterizan por su capacidad para ajustarse a las particularidades económicas, culturales y políticas de cada región, y reflejan las transformaciones en las estructuras corporativas dentro de esos contextos.

Mecanismos del Gobierno Corporativo

Para García (2003) y Garde (2012), la comprensión del gobierno corporativo depende de su alcance principal, es decir, la eficiencia económica y la toma de decisiones orientadas a favorecer la organización. En la actualidad, el gobierno corporativo tiene como objetivo asegurar los recursos y tomar decisiones adecuadas a partir de tres elementos clave: la participación y concentración de la propiedad, el consejo de administración y los órganos de control. Estos tres elementos son considerados mecanismos de gobierno corporativo, orientados a minimizar costos y reducir inconvenientes derivados de problemas de agencia. La selección de estos mecanismos depende de los intereses y las problemáticas particulares de cada organización. Lo importante, en todos los casos, es abordar los conflictos de interés que puedan surgir y que afecten la toma de decisiones y las inversiones.

Participación y Concentración de la Propiedad. La estructura de la propiedad desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones dentro de una organización, especialmente en las empresas familiares. La participación y concentración de la propiedad se ha relacionado con el poder de los accionistas, particularmente en contextos de alta dispersión accionarial donde coexisten accionistas mayoritarios y minoritarios, cuyos intereses pueden influir en la toma de decisiones (García, 2003).

Las diferentes estructuras de propiedad pueden generar conflictos, por lo que es necesario establecer un proceso de protección que permita una participación equitativa sin importar el nivel de concentración de la propiedad. Si no se establece este mecanismo, podría surgir un control hostil, caracterizado por el comportamiento de algunos miembros de la organización, quienes, debido a su poder, podrían afectar de manera significativa el valor y el potencial de la empresa.

Para abordar este problema, la literatura académica propone la adopción de políticas que faciliten la mediación entre los intereses de los accionistas y los inversores, a través de la creación de un protocolo, como el protocolo familiar en el caso de las empresas familiares (Fernández, 2007). De este modo, se lograría un equilibrio que beneficie a los accionistas en el corto, mediano y largo plazo. Valladares et al. (2015) destacan que esto se conseguiría a través de un análisis de la estructura de poder, determinado por variables como el tipo de control sobre la empresa, el grado de concentración de las acciones (Demsetz y Lehn, 1985) y el grupo que ejerce el control. Es importante señalar que el control debe ser entendido como la capacidad de gestionar la organización, lo cual depende de las políticas, la distribución de las acciones y las habilidades de influencia (Fogelberg, 1980).

Órganos de Administración. El consejo de administración es un órgano compuesto por miembros electos o designados, cuya función es supervisar las actividades de la organización. Su creación se originó de la separación entre la propiedad y el control, lo que generó la necesidad de monitoreo por parte de los propietarios de las empresas. Este consejo asume funciones de evaluación, monitoreo y control sobre los deberes y responsabilidades delegadas a nivel interno y externo.

Los elementos y esquemas de supervisión se detallan en un estatuto social de la organización, determinado por un reglamento interno que especifica aspectos como el número de miembros y su selección. El consejo de administración tiene un papel clave en el gobierno corporativo interno al reducir los costos generados por la agencia entre accionistas y propietarios. Los miembros del consejo, que son principalmente administradores, pueden ser seleccionados libremente por cada empresa, aunque esto está sujeto a los marcos legales y oficiales. Es

importante recordar que los primeros consejos de administración surgieron durante la Edad Media como un reconocimiento de la persona jurídica, quien actuaba en ausencia de cualquier accionista.

Órganos de Control. Según Monserrat (2011), los órganos de control están directamente relacionados con las estructuras y las personas creadas dentro de las empresas familiares para implementar acciones concretas. Estos órganos mantienen un entorno de armonía, incrementan el valor de la organización y facilitan el cumplimiento de sus objetivos. Algunos de ellos, como los consejos de familia, el consejo de administración o la asamblea de accionistas ya han sido mencionados en este documento. Al respecto, Monserrat (2011) señala que:

La asamblea de accionistas es el órgano supremo de gobierno de una empresa y constituye un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones con respecto a la empresa que poseen. El consejo de administración se encarga de defender los intereses de los accionistas, que son clarificados gracias a las asambleas. El consejo familiar, que surge de la asamblea familiar, articula formalmente y de manera organizada los deseos e intereses de los miembros de la familia respecto al negocio. (p. 58).

En el caso de la empresa familiar, los órganos de control, como estructuras de gobierno, determinan los elementos para dirigir la organización, pues están interconectados con la propiedad, la familia y la empresa. Esto implica un ejercicio de poder bajo la responsabilidad y actuación de los involucrados. En este sentido, los órganos de control son entendidos como un consejo de familia compuesto únicamente por miembros de la familia, y dentro de sus funciones se incluyen las siguientes, dirigidas a cumplir con los principios del gobierno corporativo:

establecer canales de comunicación, preservar la cultura y los valores familiares, planificar la sucesión, orientar el desarrollo de las asambleas familiares, guiar la organización hacia la profesionalización, entre otras.

Gobierno Corporativo en Colombia

El gobierno corporativo en Colombia se presenta como una posible solución a las problemáticas de las empresas familiares, especialmente en lo que respecta a la transparencia de la información, el manejo del capital y la toma de decisiones. Es importante entender que, según Correa et al. (2020), el gobierno corporativo en Colombia está regulado por los antecedentes legales existentes. A partir de esto, por ejemplo, se considera que se establezca una junta directiva encargada de la toma de decisiones y el control financiero.

Desde una perspectiva historiográfica, el gobierno corporativo en Colombia inicialmente surge como consecuencia de las repercusiones que a largo plazo provocaron las crisis financieras de 1982, que afectaron particularmente al sector cafetero, como lo afirmaban Gómez, Zapata y Bentacourt (2016). Debido a esto se implementó el Decreto 4327, que creó la Superintendencia Financiera de Colombia, que emitió la Resolución 275 de 2001, mediante la que se adaptaron los principios de buen gobierno y con ellos los estándares para la consolidación del gobierno corporativo. Posteriormente, se promulgó la Ley 964 de 2005 y la guía de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, publicada por la Cámara de Comercio de Bogotá (2009).

Sin embargo, además de este origen, el gobierno corporativo en Colombia está impulsado por el interés del país de integrarse en los esquemas establecidos por la OCDE. Este objetivo implica armonizarse con otras naciones para regularizar políticas económicas y sociales, mientras se refleja la situación real de las operaciones y la vida empresarial en el país.

De acuerdo con Correa et al. (2020), el análisis del gobierno corporativo debe centrarse en la transformación y la conformación de una gestión corporativa, directamente asociada con los objetivos de atención a las necesidades de los grupos de interés, es decir, de los stakeholders. Como se discutió anteriormente, estos grupos pueden incluir accionistas, acreedores, proveedores, clientes, empleados, entre otros. Es relevante mencionar que este enfoque se basa en las reflexiones de Cadbury (1992) y Shleifer y Vishny (1997), quienes sostienen que una de las funciones del gobierno corporativo es ser un proveedor de finanzas, además de permitir que las empresas alcancen un mayor nivel de transparencia en el manejo de recursos.

Por otro lado, siguiendo a Correa et al. (2012), en Colombia existe un retraso en la implementación del gobierno corporativo, en comparación con otros países o regiones. Este rezago se evidencia en las investigaciones y en el desarrollo legal del país. Sin embargo, en las últimas décadas se ha observado un crecimiento en los estudios y en la formulación de políticas sobre el gobierno corporativo y las empresas familiares en Colombia (Quesada, 2013). El primer paso para avanzar es reconocer las modificaciones y las reformas institucionales que buscan cumplir con los estándares establecidos por la OCDE. Esto implica la creación de un código nacional que permita medir y evaluar el manejo financiero y la implementación del gobierno corporativo. Aunque este índice es voluntario en Colombia, para la OCDE es una norma fundamental que debe cumplirse con el fin de garantizar un sistema financiero confiable y robusto.

Empresas Familiares

En el ámbito empresarial, las empresas familiares representan una fuerza económica relevante, ya que se destacan en sectores como la manufactura, la agricultura, la tecnología, los servicios y muchos otros, en diversas regiones del mundo. A lo largo de la historia, estas

empresas han sido fundamentales en el desarrollo de economías locales y globales, y han contribuido al crecimiento del empleo y la innovación.

La particularidad de las empresas familiares radica en la interacción entre los lazos familiares y la gestión empresarial, un factor que distingue a estas organizaciones de las empresas de propiedad dispersa o corporaciones más grandes. Esta conexión profunda entre familia y negocio genera una cultura empresarial única, en la que los valores, principios y tradiciones familiares se entrelazan con las decisiones estratégicas y operativas. La influencia de los miembros de la familia en la gestión puede ser tanto un motor de cohesión como un punto de tensión, dependiendo de cómo se asuman los roles y las responsabilidades dentro de la estructura organizativa.

En cuanto a las estrategias, las empresas familiares tienden a adoptar un enfoque a largo plazo en sus decisiones, dado que la continuidad del negocio y su legado familiar son prioridades fundamentales. Esta perspectiva contrasta con las empresas más orientadas a resultados inmediatos o a las demandas de los accionistas externos. Las empresas familiares suelen ser más resilientes durante las crisis económicas, ya que las relaciones personales y el compromiso emocional de la familia con el negocio pueden generar una mayor estabilidad y un enfoque más flexible ante los desafíos.

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, las empresas familiares enfrentan desafíos específicos que requieren una gestión cuidadosa. Uno de los principales retos es el manejo de los conflictos familiares que pueden surgir debido a la falta de una clara separación entre lo personal y lo profesional. La sucesión es otro desafío crítico, ya que la transición del liderazgo de una generación a otra puede poner en peligro la estabilidad de la empresa si no se planifica adecuadamente. Además, la concentración del poder en manos de pocos miembros de la familia

puede generar tensiones entre los distintos actores involucrados y limitar la capacidad de adaptación a cambios en el mercado o en el entorno competitivo.

A lo largo de esta sección, se analizarán en detalle las características que definen a las empresas familiares, sus ventajas como actores clave en la economía global y los desafíos que enfrentan en su operación y crecimiento. Este análisis permitirá comprender mejor su rol dentro del panorama empresarial global, y cómo las empresas familiares pueden mejorar su sostenibilidad y competitividad en un contexto cada vez más dinámico y globalizado.

Definición de Empresa Familiar

Las empresas familiares pueden ser definidas como instituciones que combinan aspectos económicos con emociones, continuidad, sucesión e intereses comunes, lo cual está en línea con la compatibilidad de valores y tradiciones (Fernández, 2007). Una organización es considerada familiar cuando sus elementos administrativos están vinculados a un linaje (Molina et al., 2016). Por su parte, Kreisig et al. (2006) consideran que una empresa familiar puede conceptualizarse desde su primera generación, lo que indica que la definición varía dependiendo de la perspectiva adoptada (García, 2003).

Bajo esta premisa, la empresa familiar se caracteriza por sus características dinámicas, que provienen principalmente de los intereses familiares asociados a una actividad lucrativa. Su consolidación se basa en la integración de factores como los intereses de la familia, los vínculos afectivos, los valores, las tradiciones y la idea de continuidad, sustentada en la preservación de esquemas históricos que validan su longevidad (Lucero, 2017). Esto implica que la definición estratégica de una empresa familiar busca la continuidad, reconociendo tanto su valor económico como los valores compartidos entre la familia y la empresa. No obstante, existen diferencias

sustanciales sobre cuándo una empresa debe considerarse familiar, pues a menudo se asocia con la segunda generación debido a la implicación de la sucesión (Corbetta, 2008; Ward, 2004).

Según Molina et al. (2016), existen diversas conceptualizaciones de la empresa familiar, muchas de las cuales están vinculadas a la creencia de que son pequeñas o medianas empresas, sin considerar que algunas empresas familiares son de gran tamaño. Otros enfoques tradicionales, como el propuesto por Dyer (2003), definen a las empresas familiares como aquellas que combinan tres dimensiones clave: el compromiso familiar, la aportación de la familia y el proceso de profesionalización en la gestión.

Velázquez et al. (2011), siguiendo a Srebrow (1997) y Neubauer y Lank (1998), argumentan que una empresa familiar es aquella controlada y operada por miembros de una familia. Además, se señala que, a pesar de la tendencia a definir las por su tamaño, estas empresas no deben limitarse a una visión de pequeños negocios, ya que muchas grandes empresas también son familiares. Según De la Garza et al. (2011), los valores y tradiciones familiares son fundamentales para definir una empresa familiar, ya que estos influyen directamente en su imagen y en los procesos administrativos.

Además, Velázquez et al. (2011) identifican características clave de las empresas familiares, como la planificación de la sucesión, la resolución de problemas mediante el consejo familiar, la estructura concentrada en pocas personas, la mejora continua de la gestión y la promoción de la innovación (Fernández, 2007). Desde la perspectiva del poder y dominio en las empresas familiares, Molina et al. (2016) las clasifican en tres tipos principales: tradicional, híbrida y de influencia familiar. A continuación, se describen estos tipos de empresa familiar.

Tradicional. La familia tiene un control completo, con capital cerrado y poca transparencia en la gestión y finanzas. Representa el modelo clásico de la empresa familiar.

Híbrida: El capital se abre parcialmente, lo que aumenta la transparencia y permite la participación de no familiares, aunque la familia mantenga un control significativo en las decisiones.

De influencia familiar. El mercado influye en la empresa, lo que permite una mayor participación externa, pero la familia sigue controlando una parte significativa de las acciones.

Además, existen categorías adicionales para diferenciar una empresa familiar de otros tipos de negocios, como la distinción entre empresas unifamiliares y multifamiliares (Mucci y Tellería, 2003). Las empresas unifamiliares están dominadas por un fundador y sus familiares, adoptando una estructura patriarcal. En cambio, las empresas multifamiliares incluyen a personas que no necesariamente están vinculadas afectivamente, pero que participan en la sociedad según las reglas establecidas sobre la propiedad y la toma de decisiones (García, 2003).

Modelos para Comprender las Empresas Familiares

Desde una perspectiva académica, la empresa familiar es un tema de gran interés para la investigación, lo que ha dado lugar al desarrollo de diversas teorías y enfoques metodológicos para su comprensión. A continuación, se presentan los modelos teóricos y metodológicos establecidos que explican las partes esenciales que componen la empresa familiar, y que conforman una estructura que influye tanto en su organización como en sus responsabilidades. Estos modelos son: el modelo de los tres círculos, el modelo de los cinco círculos, el modelo evolutivo tridimensional y el modelo de poder en la empresa familiar.

Modelo de los Tres Círculos. El modelo de los tres círculos es una de las herramientas más reconocidas para entender la dinámica única de las empresas familiares. Este modelo

representa la interacción de tres sistemas principales que coexisten y se superponen en las empresas familiares: familia, propiedad y empresa (Tagiuri y Davis, 1996). Cada uno de estos círculos representa un ámbito distinto con sus propios objetivos, roles y desafíos, pero que están profundamente interconectados en el contexto de una empresa familiar (Tagiuri y Davis, 1996).

El modelo de Tagiuri y Davis señala que los participantes de una empresa familiar pueden desempeñar uno o varios roles simultáneamente, lo que puede generar conflictos entre ellos debido a la posible búsqueda de objetivos diferentes. Por ejemplo, como familiares, se centran en preservar la unidad y el bienestar de la familia; como propietarios, buscan garantizar el retorno de la inversión y la sostenibilidad de la empresa; y como gestores, su prioridad es asegurar la eficiencia operativa de la organización (Tagiuri & Davis, 1996).

El sistema empresa busca el desarrollo y éxito de la organización a través de una estructura organizativa adecuada, el desarrollo de las personas y la capacidad de adaptación al cambio (Amat, 2004). Este círculo incluye a todos los que trabajan en la empresa, sean miembros de la familia o no. Aquí se encuentran los empleados, la alta dirección y otros actores relacionados con las operaciones diarias del negocio. Los intereses en este sistema están centrados en la eficiencia operativa, el desempeño financiero, la innovación y la competitividad en el mercado. Los desafíos suelen incluir la profesionalización, el manejo de recursos humanos y la implementación de estrategias que aseguren la sostenibilidad del negocio (Tagiuri & Davis, 1992)

En tanto que la familia se enfoca en el bienestar y la armonía de sus miembros, definiendo una misión familiar, regulando las relaciones internas y gestionando eficazmente los órganos de gobierno familiar (Amat, 2004). Este círculo incluye a todos los miembros de la familia, tanto los que están directamente involucrados en la empresa como aquellos que no lo están. Los intereses

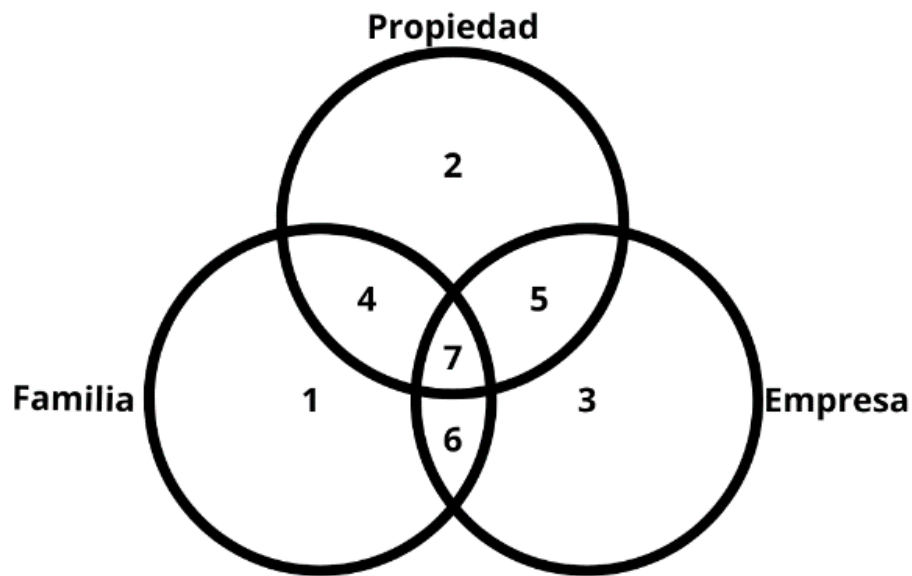
en este sistema suelen estar relacionados con los valores familiares, las relaciones personales, la armonía, la transmisión de un legado y las dinámicas interpersonales (Tagiuri & Davis, 1996). Los desafíos aquí suelen incluir conflictos familiares, gestión de expectativas, preparación de las siguientes generaciones y equilibrio entre los intereses de la familia y los de la empresa (Tagiuri y Davis, 1996).

Finalmente, la propiedad tiene como objetivo mantener la armonía entre los accionistas, gestionar el patrimonio, mejorar la rentabilidad y la competitividad, mediante la planificación estratégica, la gestión de conflictos entre los propietarios y la planificación del proceso de sucesión (Amat, 2004). No todos los miembros de la familia son necesariamente propietarios, y no todos los propietarios están involucrados en la gestión de la empresa. Los intereses en este ámbito incluyen la maximización del valor de la inversión, la distribución de beneficios, la protección del patrimonio y la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la propiedad, como la venta de acciones o la diversificación de activos (Tagiuri & Davis, 1992).

En la Figura 1 se visualiza dicho modelo y, posteriormente, se explica la conexión de los tres círculos, que al sobreponerse generan siete perfiles:

Figura 1

Modelo de los Tres Círculos



Nota: elaboración propia a partir de Tagiuri y Davis (1986).

El modelo de Tagiuri y Davis permite identificar a los participantes de las empresas familiares de acuerdo con el rol en cada sistema. De esa forma se presupone que cada miembro que compone la empresa familiar tiene un proceso de incidencia y de caracterización propio como sigue:

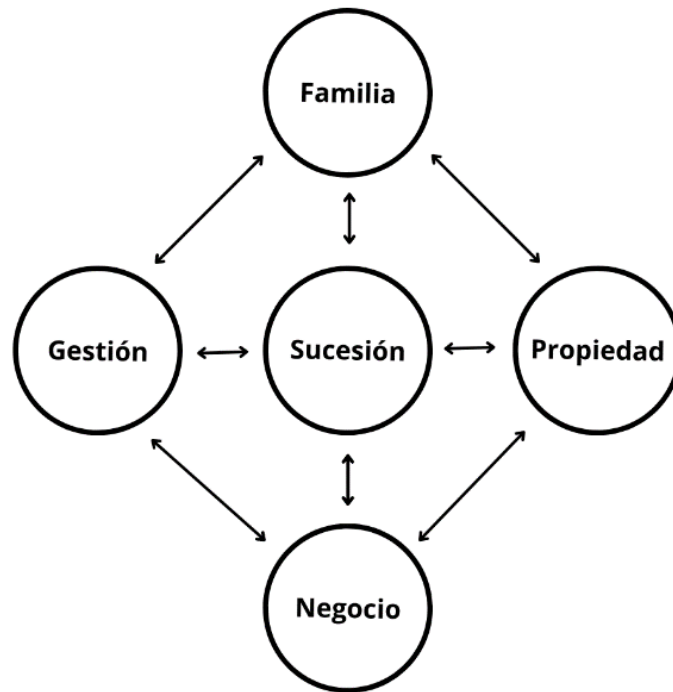
1. Familiares que no poseen participación, dado su vínculo nulo con la propiedad y la gestión.
2. Socios propietarios que no hacen parte de la familia y no toman papel o incidencia en la gestión.
3. Miembros que se encuentran dentro de la gestión, pero no comparten ningún vínculo de afectación o sangre y tampoco tienen acción en la propiedad.
4. Familiares que a pesar de tener propiedad no participan en la gestión.
5. Propietarios que intervienen en la gestión, pero que no tienen ningún tipo de vínculo con la familia.

6. Gestores que hacen parte de la familia, pero que no son propietarios.
7. Finalmente, aquellos que son familiares, propietarios y a la vez gestores.

Modelo de los Cinco Círculos. Según Velázquez et al. (2011), el modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos. Su objetivo es facilitar la estructuración y la comprensión de los posibles problemas que afectan, dentro de cada área, la continuidad de la empresa familiar. Este modelo agrega dos aspectos adicionales en comparación con el modelo anterior: la gestión y la sucesión. La gestión hace referencia a la dimensión organizativa, al planeamiento estratégico y al reconocimiento de un proceso de competitividad, características determinantes para el posicionamiento y desarrollo dentro del mercado. La sucesión, por su parte, se entiende como el proceso de traspaso generacional, en el que se consideran factores críticos como la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre este y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación (Velázquez et al., 2011).

Figura 2

Modelo de los Cinco Círculos



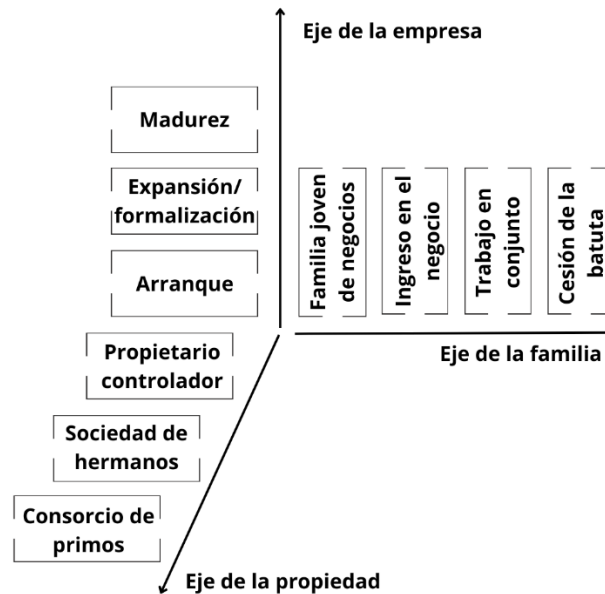
Nota: elaboración propia a partir de Pérez (2012).

Este modelo es una herramienta clave para comprender las dinámicas de la empresa familiar, especialmente en la resolución de conflictos asociados con los procesos de sucesión. Desde un enfoque teórico, la sucesión implica el reconocimiento del poder y los vínculos familiares desde una perspectiva social. De este modo, no se trata solo del traspaso de una responsabilidad, sino también del reconocimiento respecto a la toma de decisiones, especialmente en aquellos casos donde la planificación y el control están bajo la potestad de un único miembro (García, 2003; García, 2005). En consecuencia, la sucesión se entiende como una tensión de poder dentro de la empresa familiar, ya que implica cambios tanto en las reglas y formas de poder como en los procesos de administración del capital y del liderazgo. La conceptualización de este modelo dio lugar al modelo evolutivo tridimensional, reconocido como el modelo de Gersick.

Modelo Evolutivo Tridimensional. Este modelo representa una evolución y una reflexión profunda sobre los enfoques teóricos previamente establecidos en los modelos de los tres y cinco círculos. Desde una perspectiva tanto teórica como metodológica, se sostiene que la empresa familiar no debe considerarse como una entidad estática, sino como un organismo en constante cambio. En este sentido, es crucial analizarla como un proceso dinámico de proyección y crecimiento a lo largo del tiempo. A medida que la empresa familiar evoluciona, los comportamientos, roles y características de los miembros de la familia que la conforman también se transforman. Estas modificaciones están influenciadas por una variedad de factores externos y situaciones que afectan tanto a la familia como a la estructura empresarial, tales como “matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, la entrada y salida de gerentes, empleados, socios y accionistas” (p. 6). Estos eventos impactan no solo la estructura familiar, sino también la gestión, los procesos de toma de decisiones y la adaptación de la empresa a nuevos desafíos y oportunidades en el mercado. Así, este modelo enfatiza la necesidad de considerar el entorno cambiante y las relaciones interpersonales como factores determinantes en la evolución de la empresa familiar (Pérez, 2012).

Figura 3

Modelo Evolutivo Tridimensional



Nota: Elaboración propia a partir de Pérez (2012).

La clave principal para entender este modelo radica en considerar la sucesión como una amenaza que, en realidad, puede convertirse en una oportunidad para redefinir los objetivos y las estrategias de gestión dentro de una empresa familiar. Es importante señalar que las empresas familiares suelen enfrentar serios desafíos para sobrevivir a la tercera generación, lo que convierte la sucesión en una etapa de alta inestabilidad, y que afecta profundamente la estructura, la propiedad y el diseño organizacional establecidos desde sus inicios.

Según García (2005), el modelo evolutivo tridimensional establece que el subsistema de la “propiedad” pasa por tres fases evolutivas: la compañía de propietario controlador, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos. Diversos autores coinciden en que la transición entre estas etapas es particularmente compleja, lo que se refleja en los bajos índices de éxito en las empresas que han atravesado este proceso. En cuanto a la “familia”, su evolución se divide en cuatro fases: familia joven de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta. Por

último, en el dominio de la “empresa”, se identifican tres fases: arranque, expansión-formalización y madurez.

Para entender el funcionamiento de este modelo, es necesario reconocer que los conceptos de propiedad, familia y empresa son cambiantes y dependen de una evolución tanto individual como conjunta. Además, estos tres elementos actúan como categorías o variables que se desarrollan de manera independiente, pero también interdependiente (Zamudio y Satsumi, 2014). Los cambios en estos conceptos se estructuran de la siguiente manera:

Evolución de la propiedad: El control de la propiedad puede variar según los niveles de concentración, que van desde una estructura individual hasta una más colectiva. La propiedad está vinculada tanto a la autoridad como al capital, y puede generar estructuras más complejas a medida que avanza el proceso de sucesión. Es clave tener en cuenta que tanto el control como las funciones de los propietarios están orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, con un enfoque central en los intereses y necesidades de la empresa.

Evolución de la familia: La categoría de familia se transforma según elementos como el número de miembros, los vínculos afectivos, las relaciones interpersonales e intrapersonales y los conflictos. La evolución de la familia impacta en la empresa familiar e influye tanto en los procesos de cooperación y comunicación intergeneracional, como en aspectos cruciales como el liderazgo.

Evolución de la empresa (o del negocio): La evolución de la empresa se refleja en los avances, tanto positivos como negativos, a lo largo del tiempo. Este desarrollo puede verse como una progresión desde su creación, pasando por el crecimiento o expansión, hasta la madurez y, eventualmente, la disolución. Esta evolución se entiende de manera

metafórica, asociada a la estabilidad organizacional y el compromiso entre los directivos y los propietarios, con un vínculo estrecho entre estabilidad económica y financiera.

Modelo de Poder en la Empresa Familiar. Pérez (2012) identifica el modelo de poder, que surgió en el año 2000, como una respuesta a la necesidad de comprender los comportamientos dentro de las empresas familiares. En este modelo es crucial diferenciar entre la familia y la empresa, y desvincular los principios asociados a las relaciones entre ambos, así como los vínculos afectivos. Este enfoque establece cuatro niveles de análisis que interfieren de manera particular, sin un esquema de interconexión predeterminado, a diferencia de los modelos previamente descritos. Estos niveles son: ideológico, político, económico y de continuidad.

En los cuatro modelos presentados (tres círculos, cinco círculos, evolutivo y de poder), las características de las empresas familiares adquieren una nueva comprensión y magnitud. El modelo de poder, considerado uno de los más recientes, pone especial énfasis en el poder dentro de las empresas familiares. Además, permite entender cómo este poder adquiere una relevancia destacada en las políticas de liderazgo, relacionadas tanto con el patrimonio como con la continuidad de la empresa. Es importante señalar que, al referirse al patrimonio de manera exclusiva, el modelo no establece una conexión directa con cuestiones económicas, sino más bien con aspectos sociales vinculados a la estructura familiar y organizacional.

Es fundamental reconocer que la estructura de las empresas familiares está estrechamente relacionada con la administración del riesgo. En este sentido, se considera que las empresas familiares presentan tanto ventajas como desventajas que pueden aumentar o disminuir según el reconocimiento de sus características. Entre las ventajas se encuentran la mayor flexibilidad frente al cambio, dependiendo de las estrategias implementadas y del tipo de empresa familiar.

Además, la cercanía emocional y los lazos afectivos permiten una mayor integración entre los diferentes sectores de la organización, lo que facilita la toma de decisiones. La ausencia de una jerarquía rígida, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, fomenta una estructura más horizontal, lo que promueve transformaciones y diálogos abiertos. También existe la posibilidad de que los herederos ocupen cargos clave dentro de la empresa, lo que favorece la integración generacional. La proximidad entre la organización, la familia y el poder, y la mayor agilidad en la toma de decisiones, son otras ventajas destacadas.

Por otro lado, entre las desventajas se destacan la lucha constante por el poder, la falta de distinción entre propiedad y gestión en muchos casos, la gestión de recursos humanos, que se convierte en un reto debido a los vínculos entre el organigrama y las relaciones familiares, la reducción en la planificación estratégica y la falta de claridad sobre el proceso de liderazgo y la continuidad, así como otras características esenciales de la empresa.

Elementos Distintivos en las Empresas Familiares

Las empresas familiares tienen características distintivas que generan tanto ventajas como desventajas, lo que fomenta un interés académico y de investigación enfocado en analizar las estrategias para su funcionamiento. Según Tagiuri y Davis (1986), los atributos ambivalentes de la empresa familiar, derivados de la superposición de la familia, la propiedad y la gestión, son fundamentales y representan tanto ventajas como desventajas (p. 12). A continuación, se revisan algunos elementos que son particulares en las empresas familiares.

En cuanto a las características positivas, se destaca que los esquemas accionarios tienden a fortalecer la inversión de capital, lo que garantiza la generación de nuevos recursos. Además, existe un mayor grado de complicidad entre los miembros de la empresa, lo que facilita un

reparto de responsabilidades más efectivo y, en consecuencia, mejores resultados (Saavedra, 2011). Regularmente, también se observa un punto de vista común que favorece el éxito organizacional (Avendaño et al., 2009; Ayup et al., 2008). Velázquez et al. (2011) enumeran las ventajas de las empresas familiares como afecto, comprensión, autoridad, conocimiento, compromiso, flexibilidad, orgullo, formación, libertad y confidencialidad.

Desde la teoría moderna, la estructura del capital está directamente relacionada con la concentración de la propiedad. Según Watkins y Flores (2016), la concentración de la propiedad se determina a partir de un análisis de factores externos e internos. Entre los factores externos se encuentran los marcos jurídicos y legales, que afectan la protección de la inversión y los intereses de los accionistas. Los factores internos incluyen aspectos como la internacionalización, la independencia del consejo de administración, el grado de endeudamiento, la vinculación con bancos, el desempeño empresarial, el tamaño y la edad de la empresa (p. 225).

Pindado et al. (2011) señalan que existe una relación estrecha entre la concentración de la propiedad y la empresa familiar, tema que ha sido objeto de diversas investigaciones, especialmente aquellas orientadas a la resolución de problemas de agencia entre propietarios y directivos. En este contexto, los propietarios, quienes generalmente forman parte de la familia, están interesados en la supervivencia de la empresa, lo que los lleva a explorar nuevos horizontes para aumentar el valor de mercado de la empresa familiar.

Sin embargo, las empresas familiares también enfrentan características negativas. Una de las principales es la baja tasa de supervivencia a la tercera generación, lo que pone en riesgo su continuidad. Este fenómeno está relacionado con los conflictos de intereses que surgen en la intersección de los sistemas familiares y empresariales. Además, otras desventajas incluyen la

resistencia a los procesos de modernización, el favoritismo, la adopción de criterios subjetivos para la gestión económica y administrativa, entre otros (Acosta et al., 2019). Velázquez et al. (2011) agregan que las desventajas de las empresas familiares están vinculadas con la organización y capacitación, delegación, manejo de conflictos, comunicaciones, planificación de negocios, políticas de empleo y planes de sucesión (Fernández, 2007).

Desde la perspectiva de la gestión empresarial, la empresa familiar implica la interacción de dos sistemas que buscan alcanzar intereses económicos. Estos sistemas actúan como instituciones sociales: la familia y la empresa (Donneley, 1964). Así, la empresa familiar, en términos abstractos, es una estructura compleja en la que la familia no solo tiene control sobre la propiedad, sino que también juega un papel crucial en la toma de decisiones. Según Rivera (2013), la complejidad de la empresa familiar proviene precisamente de los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa, lo que genera un solapamiento de roles y dificulta la separación entre los ámbitos familiar y empresarial. Esto puede llevar a que los valores, la historia familiar y las pautas de comportamiento interpersonal influyan predominantemente en la empresa (p. 13).

Según Muñoz et al. (2020), otras características de las empresas familiares incluyen:

- El control de las acciones en manos de una familia o sus herederos, aunque también puede haber control multifamiliar.
- Las relaciones dentro de la empresa familiar están influenciadas por los lazos familiares, que, aunque a menudo determinan el proceso de sucesión, no siempre lo hacen dependiendo del tipo de empresa familiar.

- La estructura organizativa de la empresa familiar es particular, con los miembros de la familia ocupando posiciones importantes en el consejo de administración, lo que condiciona la estructura de la empresa.
- La cultura organizacional está influenciada por las creencias y valores del fundador o de la familia.

A continuación, se abordan con mayor detalle algunos de estos elementos distintivos de las empresas familiares.

Cultura. La cultura familiar puede definirse como el conjunto de creencias, valores y objetivos que están profundamente arraigados en la historia y los vínculos de la familia (Hall et al., 2001). Esta cultura no solo refleja la identidad compartida dentro del núcleo familiar, sino que también guía las interacciones y decisiones dentro de la empresa familiar. Cuando los miembros de la familia comparten valores y tienen una cultura común, la integración y coordinación entre ellos tienden a mejorar (Krishnan, 2020). Esta cohesión cultural facilita la cooperación, ya que las decisiones se alinean con los principios fundamentales que todos los miembros consideran importantes, lo que permite un enfoque común para el negocio.

Además, cuando los valores son compartidos, las tensiones internas y los conflictos se reducen, lo que favorece una comunicación más fluida y eficiente. Los miembros de la familia, al comprender y respetar los valores fundamentales de la organización, logran un entendimiento mutuo que mejora la dinámica laboral. La cultura familiar influye también en cómo se gestionan las relaciones interpersonales dentro de la empresa, creando un ambiente más armonioso y cohesionado, centrado en los objetivos comunes. Este entorno propicia un clima de confianza y lealtad que no solo mejora la toma de decisiones, sino que también refuerza la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa familiar.

Identidad familiar y valores. Como se mencionó anteriormente, una parte fundamental de la cultura en una empresa familiar está compuesta por su identidad y sus valores. Estos aspectos son esenciales no solo dentro del entorno laboral, sino también fuera de él, ya que la familia influye en las conductas de sus miembros para garantizar que actúen de manera apropiada ante los diferentes grupos de interés, tales como empleados, proveedores y clientes (Tagiuri & Davis, 1996). La atención constante a la imagen familiar y la supervisión de las conductas contribuyen significativamente a fortalecer la conciencia sobre los valores familiares y la misión común que une a los miembros de la empresa, tanto familiares como no familiares (Tagiuri & Davis, 1996). Esta misión compartida y estos valores forman un tejido de cohesión que va más allá de las relaciones laborales, creando una identidad empresarial basada en principios fundamentales.

Los valores familiares desempeñan un papel esencial en el desarrollo de la identidad dentro de la empresa, pues se encuentran estrechamente vinculados con el legado y la reputación del apellido familiar. Estos valores no solo influyen en las relaciones personales entre los miembros de la familia, sino también en la manera en que interactúan dentro del ámbito laboral. De esta forma, los valores actúan como un hilo conductor que une ambos entornos y crea una identidad compartida que trasciende el espacio de trabajo (Tagiuri & Davis, 1996).

Para los miembros de la familia, el apellido no solo representa una herencia, sino también una responsabilidad de preservar la reputación construida a lo largo del tiempo. Esta percepción es crucial dentro de las empresas familiares, ya que la imagen de la familia influye directamente en cómo son percibidos los miembros, tanto dentro como fuera del entorno laboral. Los grupos de interés esperan que los miembros de la familia se comporten de acuerdo con los valores

asociados a ese apellido, lo cual tiene un impacto directo en la forma en que se percibe el negocio (Tagiuri & Davis, 1996).

El comportamiento de un miembro de la familia tiene un impacto significativo en la reputación colectiva, ya que los rasgos de un individuo se extienden a la imagen global de la familia y de la empresa. Las actitudes negativas, como la falta de profesionalismo o el comportamiento desleal, pueden deteriorar la confianza y perjudicar la reputación tanto de los miembros como de la organización en su conjunto. Por el contrario, los comportamientos positivos refuerzan la imagen del apellido familiar, proyectando solidez y confiabilidad, lo que beneficia tanto a la familia como al negocio (Tagiuri & Davis, 1996). Además, la manifestación de afecto entre los miembros de la familia no solo fortalece los lazos emocionales, sino que también puede tener un profundo impacto en la motivación interna. Esta motivación excepcional fomenta la lealtad y crea un ambiente de confianza, donde los miembros se sienten más comprometidos tanto con la empresa como con sus familiares. Este apoyo y afecto mutuo puede ser un factor clave en el éxito y la estabilidad de la empresa familiar, ayudando a consolidar una visión común que impulsa la organización a largo plazo (Tagiuri & Davis, 1996).

Propósito organizacional. El propósito organizacional de una empresa es un componente clave que define su dirección y visión a largo plazo (Chua et al., 2024). Este propósito se basa en los valores fundamentales que guían a la organización, y en el caso de las empresas familiares, está profundamente enraizado en la cultura y los valores de la familia. Una forma de entender la cultura en las empresas familiares es mediante la escala F-PEC (Astrachan et al., 2002). Esta escala se centra en dos aspectos clave: primero, en cómo los valores familiares influyen en las decisiones empresariales y la resolución de conflictos, dado que el sistema de valores familiar guía el comportamiento en la empresa. Segundo, en el nivel de compromiso de

los miembros de la familia con el negocio, el cual se determina por tres factores: la alineación de sus creencias personales con los objetivos de la empresa, la disposición para contribuir al negocio, y el deseo de mantener una relación cercana con la empresa (Astrachan et al., 2002).

En las empresas familiares, el vínculo estrecho entre los miembros de la familia y la organización juega un papel crucial en el desarrollo de un propósito organizacional sólido. El compromiso emocional hacia la empresa, basado en la conexión familiar, impulsa a los miembros a alinearse con los objetivos del negocio y a contribuir activamente al éxito de la organización (Tagiuri & Davis, 1996). Esta unidad, nutrida por el legado familiar, va más allá de los intereses económicos inmediatos y crea un propósito que incluye la misión de preservar el apellido, los valores y la reputación de la familia, los cuales han sido construidos a lo largo de generaciones (Tagiuri & Davis, 1996). Tal cohesión, que no se basa únicamente en la motivación financiera, fortalece la identidad compartida de la familia, lo que a su vez refuerza el propósito y la misión de la empresa, un factor que resulta mucho más difícil de replicar en organizaciones no familiares (Tagiuri & Davis, 1996).

El comportamiento de los miembros de la empresa familiar está estrechamente influenciado por la historia compartida de la familia, lo que les permite entender las fortalezas y debilidades de cada miembro (Tagiuri & Davis, 1996). Esta relación, formada a lo largo de los años, impacta directamente en el propósito organizacional, ya que los valores y experiencias de la familia guían la visión común de la empresa. Cuando la relación es positiva, facilita una cohesión interna que promueve el desarrollo de un propósito organizacional sólido. Sin embargo, cuando existen conflictos no resueltos, esto puede dificultar la confianza y la alineación entre los miembros, afectando negativamente tanto la dinámica interna de la familia como la dirección del negocio (Tagiuri & Davis, 1996).

Profesionalización de la empresa familiar

La profesionalización en las empresas familiares se refiere a un conjunto de prácticas orientadas a mejorar su eficiencia y sostenibilidad a largo plazo (Polat, 2020). En primer lugar, la profesionalización de la administración implica incorporar personal externo cualificado, como gerentes no familiares, miembros de la junta y altos ejecutivos, para aportar habilidades de gestión que faltan en la familia (Polat, 2020). Este proceso incluye dimensiones clave: participación no familiar en la administración, delegación y descentralización de autoridad, y profesionalización de la junta y los administradores. Las empresas familiares suelen tener baja participación de personas externas, con los fundadores y sus familiares controlando la gestión (Amran y Ahmad, 2010). Sin embargo, incorporar personal externo mejora la competitividad, la innovación y la gestión, aportando una perspectiva fresca y ampliando la red de contactos (Fernández-Ortiz et al., 2007). A pesar de sus beneficios, este proceso puede generar desafíos, como la adaptación cultural de los gerentes externos y riesgos de comportamiento oportunista, lo que requiere mecanismos de control adicionales (Fang et al., 2017).

La delegación de autoridad es otro desafío, ya que, en muchas empresas familiares, el poder recae en el fundador o en los familiares (Gedajlovic et al., 2004). Para aprovechar las capacidades de los gerentes externos, es crucial permitir que tomen decisiones sin interferencias familiares, lo que reduce la dependencia del sucesor y mejora la efectividad de la gestión (Charan et al., 1980).

Una junta directiva eficiente es clave para el buen gobierno corporativo y la creación de valor (Hinna y Monteduro, 2017). La inclusión de miembros independientes en la junta mejora su eficiencia, ya que reduce sesgos y facilita una supervisión más objetiva (Rashid, 2018). Una junta profesionalizada genera estrategias más efectivas, expande redes y resuelve disputas

familiares (Stewart y Hitt, 2012). Además, los miembros externos aportan recursos valiosos como conocimientos específicos y asesoría (Lien y Li, 2014).

Además de contratar gerentes externos, es fundamental que los miembros de la familia en la administración reciban formación continua y experiencia laboral para actuar según normas profesionales (Polat, 2020). El mentorazgo y la evaluación periódica de los miembros de la familia promueven la meritocracia y mejoran la capacidad de gestión (Stewart y Hitt, 2012).

En segundo lugar, la profesionalización de la estructura organizacional, los procesos y las operaciones implica un enfoque integral que abarca tanto la gestión profesional como las estrategias y estructuras organizativas necesarias para un desarrollo eficaz (Gupta y Levenburg, 2010). Esta profesionalización involucra cuatro dimensiones clave: estructura organizativa formal, mecanismos formales de control, prácticas de recursos humanos y planificación estratégica. La profesionalización requiere reglas y procedimientos claros que permitan un control eficiente, reduciendo la ambigüedad de roles y ayudando a evitar conflictos, garantizando una operación eficiente (Moore & Mula, 2000). Esto es esencial para afrontar la complejidad de las empresas familiares y facilitar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización (Gedajlovic et al., 2004).

Los mecanismos formales de control ayudan a reducir los costos de agencia, mejorando la transparencia y la credibilidad en la gestión, y alineando los objetivos personales con los organizacionales (Polat, 2020). Herramientas como presupuestación, contabilidad y gestión de la calidad son fundamentales para una profesionalización efectiva (Polat, 2020).

Las empresas familiares enfrentan desafíos relacionados con la falta de empleados cualificados, lo que limita su crecimiento (Dyer, 2006). La implementación de prácticas de gestión de talento basadas en el mérito, como el reclutamiento y la evaluación de desempeño,

ayuda a superar el nepotismo y mejora el ambiente laboral y el desempeño organizacional (Tagiuri & Davis, 1996). En cuanto a la planificación estratégica, aunque esencial para todas las organizaciones, las empresas familiares son menos propensas a utilizarla (Eddleston et al., 2013). La planificación estratégica permite utilizar los recursos de manera efectiva para obtener una ventaja competitiva, pero debe estar alineada con la estructura, el gobierno y la cultura de la organización (Sirmon & Hitt, 2003).

En tercer lugar, la profesionalización de la relación entre la familia y la empresa en las empresas familiares se vuelve crucial a medida que crecen, ya que la disparidad en metas, valores y necesidades puede generar conflictos que afecten el desempeño (Ward, 1997). Para evitar estos conflictos, es fundamental formalizar la relación familiar con la empresa mediante mecanismos de gobierno formales y un plan de sucesión.

Herramientas como reuniones familiares, el consejo de familia y el protocolo familiar ayudan a formalizar la relación de la familia con la empresa, mejorando la comunicación y garantizando el consenso entre los miembros de la familia, directivos y accionistas (Polat, 2020). Estos mecanismos permiten resolver asuntos familiares de manera estructurada y mantener la unidad familiar (Suess-Reyes, 2014). Las reuniones familiares contribuyen a fortalecer la cohesión emocional y la identificación con el negocio (Labaki, 2011), mientras que el consejo de familia facilita la armonización de intereses y la continuidad generacional (Gersick & Feliu, 2014). El protocolo familiar, por su parte, establece explícitamente los valores y principios que guían la relación de la familia con la empresa.

La existencia de un plan de sucesión claro y anticipado ayuda a asegurar la continuidad empresarial y la convivencia familiar, reduciendo la incertidumbre y las rivalidades entre herederos (Poza, 2010). Este plan debe definirse con antelación para mantener la armonía

familiar y organizacional e incluye la definición de una visión compartida, la capacitación de sucesores y el traspaso formal de la gestión (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Además, la incorporación de miembros externos a la familia en el proceso de sucesión puede mitigar la exclusión de los no familiares de decisiones clave (Schulze et al., 2003).

Por último, la profesionalización en las empresas familiares no solo abarca la administración, la estructura organizacional y la relación familiar con la empresa, sino también la profesionalización de los empleados y del ambiente de trabajo y la cultura organizacional. La competencia ocupacional y la cualificación de los empleados son clave para lograr resultados óptimos en sus tareas (Hammer, 2000). El profesionalismo conductual implica capacitar y desarrollar a los empleados para que actúen con responsabilidad, integridad, confiabilidad y puntualidad (Clark, 2010). Por otro lado, la profesionalización del ambiente de trabajo y la cultura organizacional se basa en valores compartidos como el respeto mutuo, la confianza, la cooperación y la comunicación efectiva, lo cual transforma no solo la estructura de la empresa, sino también su cultura organizacional y el comportamiento de los miembros (Gimeno & Parada, 2013).

Los grupos de interés en las empresas familiares

La forma en que las empresas incorporan a sus grupos de interés depende del modelo de gobierno corporativo que adopten. En un modelo centrado en los grupos de interés, se destaca cómo la estructura de control impacta el bienestar de todos los stakeholders, priorizando las relaciones con empleados, proveedores, clientes, el Estado y la sociedad en general, además de los propios accionistas (Tirole, 2001). Así, el gobierno corporativo no se limita a la perspectiva clásica de que las empresas existen únicamente para maximizar la utilidad de sus inversionistas (Jeffers, 2005), en la cual el objetivo principal es garantizar el retorno de la inversión a quienes

suministran el capital (Shleifer & Vishny, 1997). Por el contrario, se concibe como un mecanismo que asegura una conducta empresarial adecuada hacia todos los grupos de interés (Williamson, 1984).

A partir de lo anterior, se pueden identificar dos enfoques principales al analizar la atención que las empresas brindan a sus grupos de interés. Por un lado, está la perspectiva basada en la responsabilidad social y el bien común, que sostiene que el éxito de una empresa depende de alinear su visión y valores con las necesidades de la sociedad en general. Este enfoque resalta que las empresas no solo deben buscar beneficios económicos, sino también contribuir activamente al bienestar colectivo, integrando prácticas éticas y sostenibles en su modelo de gestión (Martínez-Echevarría, 2011). Por otro lado, el enfoque clásico orientado a los accionistas argumenta que la principal responsabilidad de una empresa es maximizar las ganancias dentro del marco legal (Friedman, 1970). Este enfoque prioriza la eficiencia en el uso de recursos y la generación de valor para los accionistas como objetivo central, relegando a un segundo plano las responsabilidades sociales que no generen un beneficio económico directo (Friedman, 1970).

La literatura sugiere que las empresas familiares tienden a desarrollar un modelo de gobierno corporativo más alineado con los grupos de interés que con un enfoque centrado únicamente en los accionistas, debido a la influencia de los valores de las familias propietarias. Esta orientación está motivada, en parte, por la preocupación por la reputación tanto de la empresa como de la familia (Anderson et al., 2003; Miller & Le Breton-Miller, 2005), lo que las lleva a establecer relaciones duraderas con sus grupos de interés, fundamentadas en la confianza mutua (Anderson et al., 2003). Además, esta tendencia responde a la visión a largo plazo que predomina en las empresas familiares, lo que les permite comprometerse genuinamente con los acuerdos establecidos con otros grupos de interés (Andres, 2008).

En la literatura, existe un consenso amplio respecto a que uno de los principales objetivos de la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial es mejorar la reputación de la empresa ante sus grupos de interés (Whetten & Mackey, 2002). Este objetivo se basa en la idea de que las acciones responsables generan confianza y fortalecen las relaciones a largo plazo con los diferentes actores involucrados, como empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. De esta manera, las empresas buscan no solo cumplir con sus responsabilidades económicas y sociales, sino también construir una imagen positiva y sólida que les permita mantener su competitividad y sostenibilidad.

Los elementos distintivos de las empresas familiares son altamente compatibles con esta visión, dado que estas organizaciones suelen tener una preocupación constante por la reputación, tanto de la empresa como de la familia propietaria (Anderson et al., 2003; Miller & Le Breton-Miller, 2005). La reputación es un activo valioso que las empresas familiares protegen y cultivan debido a su impacto directo en la percepción pública y en la relación con los grupos de interés (Anderson et al., 2003; Miller & Le Breton-Miller, 2005). En este contexto, el alto nivel de compromiso de las empresas familiares con la preservación de su imagen y el fortalecimiento de la confianza con los stakeholders las lleva a desarrollar de manera más pronunciada prácticas de responsabilidad social empresarial. Estas empresas adoptan prácticas que van más allá de las estrictas exigencias legales y comerciales, buscando generar un impacto positivo en la sociedad y demostrar su responsabilidad frente a los desafíos sociales y ambientales.

Esta orientación hacia la responsabilidad social empresarial ha sido ampliamente documentada, ya que se ha observado que las empresas familiares son más propensas a desarrollar un mayor grado de compromiso con la responsabilidad social debido a su visión a

largo plazo y la relevancia de su reputación en el éxito duradero de la empresa (Cennamo et al., 2012; C. Cruz et al., 2014; Faller & Zu Knyphausen-Aufseß, 2018).

La Empresa Familiar en Colombia: Antecedentes, Reflexiones y Retos

Las primeras investigaciones sobre la empresa familiar comenzaron en la década de 1950. Empresas familiares como Erickson y Kindleberger fueron de los primeros objetos de estudio. Estos análisis se consolidaron con la publicación de *Family Business Review* en 1988, donde se hace referencia a las propuestas tentativas para comprender y abordar las problemáticas de las empresas familiares, especialmente en torno a la sucesión, el control, el uso de la propiedad, entre otros aspectos.

Estas aproximaciones teóricas y epistemológicas dieron lugar a la implementación de tres líneas fundamentales de comprensión de la empresa familiar.

La primera línea se entiende como una descripción y busca identificar la existencia de una figura en el ámbito económico que presenta una serie de vínculos e interacciones problemáticas, sin una solución óptima o fácilmente alcanzable. Esta línea se orientó principalmente a partir de la teoría de la agencia (Donnelley, 1964; Levinson, 1971; Barry, 1975; Jensen y Meckling, 1976).

La segunda línea representa un avance al reconocer la empresa familiar como objeto de estudio, lo que permitió abordarla desde una perspectiva científica e institucional. Esta línea implica una actividad profesional, en la que un tercero analiza y propone explicaciones o soluciones para cuestiones como los órganos de gobierno, el proceso de sucesión, el papel de los hijos en la empresa, entre otros. Al igual que en la primera línea, se recurrió a la teoría de la agencia, la teoría de la firma basada en recursos y otros enfoques de disciplinas como la

sociología, centrándose en la teoría organizacional (Davis, 1982; Chrisman y Chua, 2005; Coli y Rose, 2008).

Finalmente, la tercera línea refleja una perspectiva más contemporánea, sustentada en teorías integradoras bajo modelos conceptuales y abstractos, relacionados con la gestión del conocimiento y el direccionamiento estratégico en las empresas familiares (Chrisman et al., 2005; Astrachan et al., 2002). Estas tres líneas de acción marcan un avance teórico y argumentativo sobre la empresa familiar, que, aunque llegó de manera tardía a Colombia, ha tenido un impacto notable en la acción e intervención en el contexto local. A continuación, se realiza una aproximación a su caracterización.

Antecedentes Legales. El desarrollo y la consolidación de la empresa familiar en Colombia dependen de una serie de conceptualizaciones abstractas. Es importante señalar que la denominación “familiar” no se establece formalmente desde sus inicios. Los orígenes legales se remontan a la Ley 58 de 1931, que crea la Superintendencia de Sociedades Anónimas, y marca la primera aproximación a las empresas familiares. En su artículo 30, se establece que:

A las compañías anónimas que se formen en mayoría por miembros de una misma familia, con el fin de explotar y precautelar el patrimonio común, y cuyas acciones no estén destinadas a especulaciones de bolsa, sino simplemente a determinar la parte que a cada socio corresponda en la circunscrita explotación objeto de la compañía, no les serán obligatorios los preceptos legales sobre autoselección o elección de parientes, ni las demás restricciones referentes a la adquisición de acciones y al derecho de deliberar en las Asambleas Generales de Accionistas. Estarán así mismo exentas de la supervigilancia de la superintendencia, a menos que la soliciten uno o más accionistas u otra tercera persona interesada. (Ley 58 de 1931, art. 30)

Posteriormente, se fomentó el interés por regularizar estas entidades, principalmente al considerarlas derivadas de las sociedades anónimas. Esto llevó a la promulgación del Decreto 2521 de 1950, sustentado en el Código de Comercio (capítulo 2 del título 7 del libro 2), la Ley 58 de 1931, el artículo 40 de la Ley 66 de 1947, entre otras disposiciones legales, con el objetivo de regularizar las sociedades anónimas.

El artículo 283 del Decreto 2521 establece que las sociedades de familia deberán cumplir con ciertos requisitos, entre ellos: estar constituidas por una mayoría de personas vinculadas por parentesco de consanguinidad dentro del cuarto grado civil o de afinidad dentro del segundo grado; que los parientes mencionados sean, al mismo tiempo, dueños de la mayoría de las acciones suscritas; que las acciones no estén destinadas a especulaciones de bolsa ni se vendan en mercados públicos de valores; que sean de difícil acceso para extraños mediante la aplicación de un retracto en la venta de sus acciones o la preferencia en la suscripción de estas; que su finalidad sea explotar y precautelar el patrimonio familiar.

Después de esta conceptualización, se vivieron años de arduo trabajo para entender las empresas familiares. Los avances internacionales facilitaron las primeras dinámicas de interacción para su regulación y reconocimiento, destacando sus características únicas y, por tanto, convirtiéndolas en un fenómeno digno de estudio y regulación. Esto llevó a la definición de la empresa familiar en el Decreto 410 de 1971 (conocido como Código de Comercio), que determinó:

Artículo 102. Validez de sociedades familiares-aporte de bienes. Será válida la sociedad entre padres e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados. Los cónyuges, conjunta o separadamente, podrán aportar toda clase de bienes a la sociedad que formen entre sí o con otras personas. (Decreto 410 de 1971).

El mismo decreto también establece que las sociedades familiares pueden conformar juntas directivas; sin embargo, no se define su regulación o características. Esto generó un vacío jurídico derivado de la falta de una conceptualización concreta, asociada a taxonomías internacionales y estudios en el campo que definieron diferentes enfoques en torno al control familiar del capital, la voluntad familiar, la toma de decisiones, etc. Según Vallejo (2005), esto resultó en al menos cinco tipos de sociedades familiares que pueden analizarse como un proceso evolutivo:

Empresa familiar genuina: caracterizada por el control total de la propiedad y el capital, así como la dirección efectiva, por parte de la familia.

Empresa de dirección familiar: el capital es 100 % familiar y gran parte de la dirección también, pero pueden existir personas ajenas a la familia en cargos administrativos.

Empresas familiares profesionalizadas: el capital sigue siendo 100 % familiar, pero con una mayor participación de personas ajenas a la familia en cargos administrativos.

Empresas familiares mixtas: aunque el capital sigue siendo exclusivamente de la familia, la dirección no es responsabilidad exclusiva de esta, ya que más de la mitad de los cargos administrativos son ocupados por personas ajenas a la familia.

Empresas familiares privadas: presentan una dirección profesionalizada, y tanto los cargos administrativos como los propietarios pueden ser personas físicas o jurídicas ajenas a la familia, lo que muestra una pérdida de control familiar.

Es importante señalar que esta clasificación de empresas familiares aún no está formalmente regulada o documentada en Colombia. La clasificación de empresas en el país se realiza con base en la Ley 905 de 2004, que establece que la clasificación depende del tamaño de

la empresa (micro, pequeña, mediana o grande), determinado por el número de empleados y activos, regulado según el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV).

También deben considerarse otras normativas, como la Ley 222 de 1995, que modifica el régimen de sociedades comerciales y afecta los derechos y deberes de las empresas familiares; la Ley 1116 de 2006, que regula el régimen de insolvencia empresarial; la Ley 1258 de 2008, que regula la creación de sociedades por acciones simplificadas (S.A.S); y el Decreto 1925 de 2009, que regula parcialmente los conflictos de interés y la competencia de los administradores en relación con la sociedad.

Dentro de estas normativas legales se encuentran instrumentos clave como los protocolos de familia, los acuerdos de accionistas y las juntas directivas. Los protocolos de familia son fundamentales para consolidar un gobierno corporativo y para gestionar la transición generacional, tanto a nivel moral como legal. Por su parte, los acuerdos de accionistas, introducidos en Colombia en 1995, sirven como un mecanismo de intervención en sociedades anónimas y sociedades por acciones simplificadas (S.A.S).

Gobierno Corporativo en Empresas Familiares Colombianas

En este apartado se profundiza en el gobierno corporativo dentro del contexto específico de las empresas familiares en Colombia, un aspecto clave para la organización interna y la mitigación de conflictos que pueden surgir de la interacción entre la familia, la propiedad y la empresa misma. En el contexto colombiano, el gobierno corporativo en las empresas familiares juega un papel esencial, ya que estas organizaciones no solo buscan la rentabilidad económica, sino también la preservación de valores y patrimonios familiares, lo que genera un entorno complejo de toma de decisiones.

Modelos de Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares

El presente apartado revisa la implementación de modelos de gobierno corporativo en empresas familiares en Colombia. Este análisis consolida el antecedente sobre los beneficios, problemáticas y formas de interacción en torno a los conflictos percibidos al relacionar dos sistemas fundamentales: la empresa y la familia (Trujillo y Guzmán, 2014).

Páez (2014) señala que las empresas familiares en Colombia enfrentan diversas problemáticas, entre las que destacan los conflictos de sucesión de poder y el manejo del capital. La autora argumenta que se debe partir de una conceptualización de mayor escala, es decir, dentro de un macrocontexto social latinoamericano, que responda a características económicas únicas de la región. Se reconoce que en Latinoamérica se han consolidado problemas comunes, como los mercados cambiantes, la pobreza, las crisis políticas y económicas, los cuales afectan el desarrollo y consolidación de las empresas familiares.

A partir de esta identificación, se señala que la legislación colombiana presenta un desafío para la empresa familiar, tanto en términos de consolidación como de análisis. El concepto de “empresa familiar” no está claramente definido en la normativa colombiana, por lo que se recurre al término “sociedad de familia” para tratar de aclarar la integración entre familia, empresa y propiedad. Estas sociedades de familia no actúan como economías auxiliares, sino como fundamentales, que surgen debido a las falencias económicas, especialmente aquellas relacionadas con la falta de empleos o la informalidad. Cabe destacar que Colombia tiene una de las tasas más altas de informalidad y desempleo en la región, junto con Ecuador, El Salvador, Paraguay y Perú.

Los hallazgos de Páez (2014) también muestran, como se dijo anteriormente, que cerca del 35 % de las empresas familiares logran pasar a la segunda generación, mientras que más del 50 % desaparecen. La situación empeora aún más si se analiza el pequeño porcentaje que logra alcanzar

la tercera generación. Las causas de estos porcentajes son diversas. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2010) y otros enfoques investigativos, se establece que, dentro de las etapas de crecimiento de las empresas familiares, se destacan diversas crisis, siendo una de las más relevantes la de la sucesión, mencionada en apartados anteriores. También se identifican la falta de un programa de formación e incorporación en la sucesión, la lucha entre el poder familiar y los accionistas, y la falta de protocolos de familia que respondan directamente a sus problemáticas.

Sin embargo, existen varias empresas colombianas que han logrado superar estas circunstancias. Un ejemplo es el grupo vallecaucano Carvajal, que se ha convertido en una referencia y un caso de estudio debido a su aplicación de metodologías clave de gestión.

En cuanto a la implementación de un modelo de gobierno corporativo, Serna y Sarasa (2019) identifican que muchas empresas en el Valle de Cauca desconocen estos procesos de gestión, lo que ha llevado a que muchas empresas desaparezcan o enfrenten dificultades para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Para abordar esta problemática, los autores proponen una investigación cualitativa orientada a describir y explorar la situación de las empresas familiares.

Entre los hallazgos de Serna y Sarasa (2019), destacan varias problemáticas dentro de las empresas vallecaucanas, las cuales son representativas de otras regiones, tales como fallas en los sistemas de innovación de negocios, muchos de los cuales resultan obsoletos y contribuyen al fracaso. Los autores sustentan esta hipótesis con datos de Confecámaras y del Consejo Colombiano de Empresas, que señalan una falta de equilibrio entre familia, propiedad y empresa, junto con una carencia de planeación, esquemas y protocolos que permitan la continuidad de las empresas familiares. Es decir, la principal causa es la falta de una adecuada gestión o gobierno corporativo.

Siguiendo esta misma línea, en 2019, PricewaterhouseCoopers (PwC) presentó un informe en el que detalla cinco líneas de acción clave para las empresas familiares en Colombia. Estas son:

el crecimiento y desempeño empresarial, los desafíos y los objetivos, los valores y el propósito de las organizaciones familiares, la continuidad de los negocios en la era digital, y la formalización y cumplimiento.

Estas líneas de acción derivan de la participación de más de cincuenta empresas familiares colombianas y más de 2.900 empresas globales. Los resultados muestran que, para 2019, el 86,5 % de las empresas en Colombia, según Confecámaras (citado por Serna y Sarasa, 2019), eran organizaciones de familia. Este fenómeno representa uno de los crecimientos más amplios en la región, con una proyección cercana al 12 % en los próximos años. Este crecimiento ha sido impulsado, en gran parte, por las oportunidades brindadas por la era digital, que ha facilitado el aumento de exportaciones e importaciones de bienes y servicios, además de las oportunidades ofrecidas por el Estado y el sector financiero para que las familias accedan a créditos bancarios que facilitan su consolidación. En Colombia, aproximadamente el 90 % de las empresas familiares acceden a créditos como fuente de financiamiento, comparado con un 81 % a nivel global.

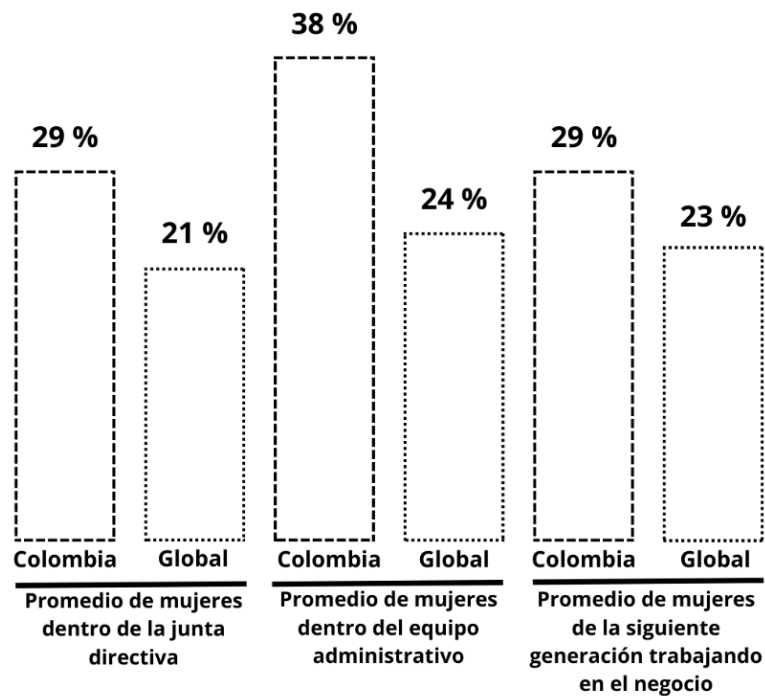
En los hallazgos del informe de PwC (2019) también se destacan algunos retos que enfrentan las empresas familiares, los cuales se presentan a continuación, clasificados por su incidencia, de mayor a menor: necesidad de innovar para mantenerse a la vanguardia, el ambiente económico, la regulación, la competencia local, el manejo de la información, la competencia internacional, la digitalización, la corrección, la profesionalización del negocio, los precios de la energía y de la materia prima, la ciberseguridad, la sucesión, el acceso al financiamiento, los conflictos entre los miembros de la familia y el crecimiento de la robótica e inteligencia artificial. Muchos de estos retos están conceptualizados en un contexto actual, lo que permite comprender que las problemáticas de la empresa familiar no se deben únicamente a modelos abstractos en los que se perciben solo la empresa, la familia y la propiedad, sino también a una perspectiva holística

y crítica. Como se resume en el informe de PwC (2019): “Las empresas familiares se han visto retadas a incrementar la productividad, ser más eficientes y conducir el cambio requerido para la transformación y desarrollo organizacional con talentos, capacidades y habilidades alineadas a su estrategia en un mercado altamente competitivo” (p. 23).

Además, el informe de PwC (2019) destaca una tendencia metodológica relevante en torno a la importancia de la mujer y el género dentro de las empresas familiares. A través de un proceso comparativo, se muestra que las mujeres son un motor de crecimiento significativo, con una mayor incidencia en las juntas directivas, el equipo administrativo y la solución de la sucesión, como se evidencia en la Figura 4.

Figura 4

Participación de las Mujeres en los Negocios Familiares

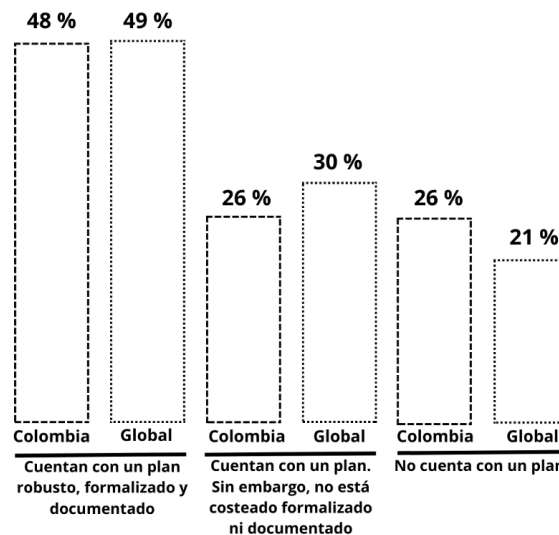


Nota: elaboración propia a partir de PwC (2019, p. 24).

Ahora bien, en lo que corresponde a los planes estratégicos y el logro de objetivos, en los que se integra la gestión y el gobierno corporativo, se evidencia una gran problemática. Solo el 48 % de las empresas tiene un plan formal y costeado; mientras un 26 % tiene un plan no costeado; y un 26 % no tiene un plan estratégico definido. Es importante señalar que, en este caso, los valores sí generan leves interrupciones, si se comparan en una escala global, tal como se sintetiza en la Figura 5.

Figura 5

Empresas que Cuentan con un Plan Estratégico (Para los Próximos Tres a Cinco Años)



Nota: elaboración propia a partir de PwC (2019, p. 27).

A partir de este análisis, se proponen diez pasos clave y determinantes para desarrollar un plan estratégico efectivo orientado a un gobierno corporativo. El primer paso consiste en entablar nuevos objetivos y tácticas que permitan a la organización alinearse con las nuevas metas y desafíos. En segundo lugar, es esencial consolidar una visión clara y compartida que guíe a la

empresa hacia el futuro. A continuación, se debe entender el contexto en el que la organización opera, considerando factores internos y externos que influyen en su desempeño. Es fundamental también atraer el mejor talento, asegurando que las personas adecuadas estén en las posiciones correctas para impulsar la empresa. Otro paso clave es responder al cambio y a la volatilidad, adaptándose a las fluctuaciones del mercado y los imprevistos. Para lograrlo, es necesario elaborar un cronograma que establezca plazos y objetivos específicos a corto, medio y largo plazo. Seguido de esto, se debe asignar responsabilidades de manera clara y precisa para asegurar la correcta ejecución del plan. Además, es importante hacer un plan estratégico que esté acompañado de un plan de negocios, para integrar todos los aspectos financieros y operativos necesarios. El siguiente paso es medir, monitorear y adaptar el plan de manera continua, para asegurar que las metas se estén cumpliendo y hacer ajustes según sea necesario. Finalmente, se debe comunicar de manera efectiva tanto dentro como fuera de la organización, para garantizar el entendimiento y compromiso de todos los involucrados.

La Toma de Decisiones en la Empresa Familiar

La gestión de una empresa familiar está estrechamente vinculada a los procesos de planeación, organización, liderazgo y control de las actividades empresariales, los cuales se determinan según las características particulares de cada empresa. En el proceso de planeación se definen los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos, mientras que en la organización se establecen las rutas adecuadas para cumplir esas metas, mediante la distribución de la autoridad, el trabajo y los recursos, lo que implica la definición estructural de la empresa. En cuanto al liderazgo, este se centra en las acciones dirigidas a la motivación y la dirección de los trabajadores y demás miembros de la empresa para garantizar el cumplimiento de la misión

organizacional. Finalmente, en el proceso de control, se estima que toda empresa debe implementar y adoptar los métodos adecuados para cumplir con los objetivos de las distintas áreas de la empresa, contemplando un proceso continuo de retroalimentación y análisis.

Un aspecto común en todos los procesos de gestión de una empresa familiar es la toma de decisiones, la cual juega un papel fundamental al vincular los objetivos con la estrategia, con el propósito de posicionarse en el mercado y generar utilidades a corto, mediano y largo plazo (García, 2003). En las empresas familiares, este proceso de decisión adquiere una complejidad adicional debido a los conflictos de intereses que pueden surgir a nivel económico y emocional. Además, otros factores como la falta de riqueza socioemocional, el desinterés de los herederos y la resistencia al proceso de sucesión contribuyen a agravar la situación (Zamudio y Satsumi, 2014).

La toma de decisiones representa un gran desafío para las organizaciones familiares, ya que puede convertirse en un detonante de conflictos, dado que es un factor determinante para la gestión y el cambio (Saldaña-Contreras et al., 2016). Este proceso se complica aún más por la existencia de intereses divergentes que operan como variables dependientes e independientes dentro de la toma de decisiones, los cuales pueden alinearse con los objetivos empresariales o sobreponerse a ellos. Por esta razón, se han desarrollado diversas estrategias para evitar que los componentes afectivos y relacionales dentro de la familia interfieran de manera significativa en el comportamiento y el futuro de la empresa familiar. Este aspecto es crucial, especialmente cuando la familia desempeña un papel importante en la estructura organizacional de muchas empresas familiares. De allí la necesidad de comprender el modelo o enfoque que se implementa para integrar una estrategia específica.

A partir de esta noción y de los modelos presentados, se establece que la toma de decisiones en una empresa familiar parte de un modelo de gestión que, en muchos casos, es burocrático y carece de transparencia, ya que se valoran los lazos familiares por encima de los objetivos empresariales. Este enfoque es variable y depende del tipo específico de empresa familiar.

Es importante destacar la estrecha relación entre gestión y gobierno en el contexto de las empresas familiares. De hecho, la toma de decisiones depende de ambos procesos. En este sentido, el principio del gobierno empresarial familiar se centra en la relación entre la empresa, los accionistas, la familia y los herederos. A través del gobierno se determina la manera adecuada de administrar los procesos de gestión, integrados a la toma de decisiones y al ciclo de vida de las empresas (García, 2003; Molina et al., 2016). Según el modelo evolutivo de las empresas familiares, el ciclo de vida de estas empresas se ve altamente afectado por las crisis que, en muchos casos, son provocadas por la toma de decisiones.

De acuerdo con Goyzueúa (2013), las crisis en las empresas familiares se vinculan a las cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo vital: creación, crecimiento y desarrollo, sucesión y segunda generación, y propiedad pública y administración profesional. Durante la fase de creación, las principales problemáticas son la búsqueda de capital, la creación de los medios adecuados para llevar el producto al mercado y el desarrollo de un producto viable y rentable, lo que obliga a hacer frente a la competencia. En esta etapa surge la primera crisis, relacionada con la falta de delegación, donde el fundador debe hacer una evaluación crítica sobre la asignación de funciones dentro de la empresa.

En la fase de crecimiento y desarrollo, la empresa entra en un proceso de maduración, durante el cual surgen diversas problemáticas asociadas con los cambios necesarios y con la

toma de decisiones estratégicas para adquirir ventajas competitivas. Si el fundador no había delegado responsabilidades ni compartido el poder previamente, en esta etapa se ve obligado a hacerlo. La delegación de responsabilidades motiva la incorporación de los hijos o la segunda generación, quienes deben compartir los mismos valores y creencias de los fundadores para garantizar la continuidad del liderazgo y los factores clave relacionados con la distribución de la propiedad y la riqueza. El ingreso de los hijos genera conflictos, ya que las generaciones posteriores suelen tener visiones y estilos de dirección diferentes, principalmente debido a los avances educativos. En muchas empresas familiares, la segunda generación ha accedido a la educación superior para contribuir al crecimiento de la empresa familiar, lo que genera tensiones en cuanto a las creencias y prácticas frente a la gestión empresarial.

Tras superar la segunda crisis, o al comenzar a resolverla, surge la etapa de la sucesión y la segunda generación. En este punto, la empresa ha alcanzado un nivel de madurez, el fundador ya no tiene el mismo poder y existe la posibilidad de incorporar nuevos individuos al proceso de administración. Esta transición puede generar conflictos, especialmente debido a los cambios estratégicos y la aparición de nuevos problemas. La tercera crisis ocurre con el fallecimiento del fundador o el conflicto de poder entre los hermanos, lo que introduce incertidumbre no solo sobre el manejo de la empresa, sino también sobre los conflictos familiares derivados de la sucesión. Esta etapa se caracteriza por una fuerte presión emocional.

Finalmente, en la fase de propiedad pública y administración profesional, aunque se hayan superado varias crisis, surgen nuevas dificultades asociadas con la necesidad de capital adicional para continuar con las operaciones. El capital se convierte en un factor desencadenante de conflictos de poder, lo que lleva a los accionistas, tanto familiares como externos, a buscar mayor influencia en los procesos de comunicación, control e información.

Para superar estas crisis, las empresas familiares deben constituir una junta de accionistas, un consejo de administración y un comité de dirección. En estos espacios, los miembros de la familia pueden participar o no, pero es fundamental que la familia esté involucrada en la toma de decisiones. Estas acciones facilitan la implementación de diferentes tipos de órganos de gobierno, que formalicen la integración entre la empresa y la familia. Entre los órganos de gobierno más destacados se encuentran la asamblea familiar, el consejo de familia, el comité de seguimiento y el protocolo familiar, entre otros. Cabe resaltar que la creación de estos órganos está principalmente orientada a facilitar la toma de decisiones.

Desafíos y Métodos de Gestión en la Empresa Familiar

La gestión de las empresas familiares requiere identificar tanto los desafíos inherentes como los métodos para enfrentarlos. Estos desafíos surgen de riesgos y factores considerados no controlables, los cuales pueden influir negativamente en la calidad de los procesos de toma de decisiones (Goyzueía, 2013). Por ello, en este apartado se analizan dichos desafíos y las estrategias de gestión asociadas, muchas de las cuales están vinculadas a las acciones de un administrador o gestor familiar.

El primer desafío está relacionado con el propósito de garantizar la continuidad de la empresa. Según investigaciones recientes, las empresas familiares tienden a acumular malas prácticas derivadas, principalmente, de las dinámicas familiares, lo que puede llevar a procesos de desintegración (Durán y San Martín, 2013; Espinosa, 2018).

Otros desafíos incluyen la ausencia de protocolos familiares definidos, la existencia de órganos de gobierno empresarial con problemas éticos y estructurales, la falta de concreción en los procesos de sucesión y la insuficiente formación de las generaciones siguientes, entre otros.

Cabe destacar que el conflicto entre la propiedad y las emociones sigue siendo un tema persistente, lo que complica los esquemas de intereses y acciones.

Con base en lo anterior, se presentan algunas reflexiones sobre estos desafíos y los métodos de gestión adecuados para abordarlos, considerando enfoques orientados hacia la mejora continua y la maximización de la eficiencia y la eficacia.

Estrategias de Gestión. Las estrategias de gestión son las acciones implementadas para optimizar los mecanismos administrativos y organizacionales. Según Giraldo (2018), estas estrategias tienen la capacidad de influir significativamente en las decisiones económicas y en los resultados financieros de las empresas familiares.

Según García et al. (2017), las estrategias se definen como acciones planificadas para alcanzar objetivos específicos, considerando la posición competitiva de la empresa y los posibles escenarios futuros. En este contexto, la gestión organizacional se centra en desarrollar estrategias que promuevan un buen desempeño en la empresa, abarcando tanto la planificación como la dirección y el control de los procesos a seguir. Estas expectativas gerenciales deben alinearse con el entorno competitivo en el que operan las empresas, lo que genera la necesidad de explorar alternativas para construir una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

Cada componente estratégico en la gestión busca generar un impacto positivo, ya sea en la creación de valor, en el fortalecimiento de las prioridades corporativas o en el desarrollo de ventajas competitivas. Entre las estrategias destacadas se encuentran aquellas relacionadas con la dimensión económica, las cuales se integran en los esquemas de sostenibilidad y contribuyen al impacto financiero dentro de cada organización.

Sistemas de Información. Los sistemas de información se presentan como soluciones organizacionales diseñadas para responder de manera efectiva a los desafíos que surgen del análisis tanto del entorno interno como externo (Vargas et al., 2019). Estos sistemas representan un método de gestión que fortalece el proceso de toma de decisiones al proporcionar mayor seguridad y datos relevantes, permitiendo así al responsable seleccionar la alternativa más favorable para la organización (Jaramillo, 2002).

Según Vargas et al. (2019), el uso de los sistemas de información (SI) y las tecnologías de información (TI) en las organizaciones ha experimentado un notable crecimiento en las últimas décadas, impulsado por la globalización y la competitividad en los mercados. Estas herramientas han generado transformaciones importantes en el entorno empresarial, al aportar beneficios significativos a las organizaciones. Su implementación es común en empresas de cualquier tipo, tamaño o naturaleza, y pueden ser aplicadas en diversos niveles de la estructura organizativa para optimizar los procesos. En este sentido, los SI y las TI se utilizan con el objetivo de automatizar operaciones, acelerar procedimientos, reducir costos, disminuir tiempos, fomentar el trabajo en equipo e impulsar la innovación.

Actualmente, los sistemas de información están conformados por elementos como personas, tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y diversos recursos. No solo contribuyen en la toma de decisiones, sino que también desempeñan un papel clave en la coordinación y control de las actividades organizativas.

Este enfoque de gestión surge como resultado de los avances tecnológicos y del auge de una sociedad de la información que impacta las esferas económica, social y cultural. Debido a la naturaleza dinámica de esta sociedad, los sistemas de información evolucionan continuamente, enfrentando nuevas demandas y responsabilidades. Por ello, es esencial desarrollar esquemas de

acción que permitan su retroalimentación y la integración de herramientas o datos innovadores. Un ejemplo destacado de este tipo de sistemas es el Enterprise Resource Planning (ERP), considerado una herramienta tecnológica fundamental para las empresas, cuyo propósito principal es mejorar su competitividad.

Planeación Estratégica. La planeación estratégica se fundamenta en acciones y metodologías diseñadas para cumplirse a largo plazo, típicamente en un marco temporal de tres a cinco años (García et al., 2017). Este proceso permite a los responsables de la gestión organizacional planificar y orientar las actividades hacia el logro de objetivos futuros, aprovechando las oportunidades del entorno externo y creando condiciones favorables para el desarrollo de la organización. La visión organizacional es clave en este proceso, pues ayuda a identificar la posición actual, establecer metas a futuro y definir los pasos necesarios para alcanzarlas.

Este método de gestión parte de un proceso estructural que incluye la reflexión y el análisis de elementos esenciales, como la misión de la organización, el desempeño, los desafíos, las oportunidades y las fortalezas y debilidades internas. La eficacia de la estrategia resultante dependerá de las habilidades y capacidades del profesional o equipo encargado de diseñarla. Asimismo, el análisis de los puntos fuertes y débiles implica una reflexión basada en las experiencias, conocimientos y creencias vinculadas al comportamiento del mercado o al entorno en el que opera la organización.

La planeación estratégica en una organización debe orientarse hacia la simplicidad, un enfoque que, en el contexto actual, contribuye a su valorización. No obstante, esta simplicidad no debe contradecir ni limitar las metas competitivas de la empresa. Las estrategias deben ser

definidas teniendo en cuenta factores como el tiempo, el espacio y los objetivos a alcanzar, por lo que es fundamental que se desarrollen dentro de un plan estructurado que forme parte integral del proceso de planificación estratégica (García et al., 2017).

Por su parte, Cabeza et al. (2004) identifican ocho etapas fundamentales en el desarrollo de la planeación estratégica: la percepción de la necesidad, la formulación de la problemática, la construcción de un modelo, la obtención de soluciones, la validación y verificación, el establecimiento de jornadas de control, la implementación y recomendación, y la evaluación de los resultados. Desde esta perspectiva, la planeación estratégica es un proceso de modelación que se enmarca en la teoría de sistemas, y considera tanto el contexto del problema como su solución. Este enfoque reconoce que los problemas organizacionales deben abordarse con una visión holística y sistemática.

La efectividad de la planeación estratégica depende de la participación de todos los integrantes de la organización, quienes deben actuar como un sistema integrador, no como elementos aislados. Estos colaboradores forman un tejido decisorio que considera recursos como el capital financiero, la gestión del conocimiento, los recursos tangibles y el espacio disponible, entre otros factores.

Finalmente, según David (2013), las estrategias de planeación estratégica incluyen tres etapas principales: la formulación, la implantación y la evaluación. En cada una de ellas, es esencial revisar los factores que impactan el rendimiento organizacional y adoptar medidas correctivas cuando sea necesario (García et al., 2017). Este enfoque garantiza que la planeación estratégica se convierta en una herramienta eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño general de la empresa.

Proceso de Sucesión. Es identificado como una de las principales crisis dentro de las empresas familiares. De acuerdo con Quejada y Ávila (2016), la continuidad a través de generaciones es uno de los retos más complejos y críticos que enfrentan las empresas familiares, según coinciden numerosos especialistas en el tema. Este desafío se debe, en gran medida, a las dificultades inherentes al proceso de sucesión, en el que convergen factores emocionales, patrimoniales y legales. La planificación de la sucesión, por tanto, adquiere un papel central al requerir una estrategia hereditaria que no solo considere las reglas de parentesco, sino que también gestione adecuadamente los intereses y expectativas de los involucrados.

En este contexto, el matrimonio y la herencia juegan roles opuestos. Mientras el matrimonio fomenta la cohesión al unir a las familias, la herencia puede fragmentar esa unidad debido a disputas sobre la distribución de bienes o el acceso al control de la empresa. Sin embargo, un elemento constante es la permanencia de la propiedad, la cual debe ser administrada con cuidado para evitar conflictos que comprometan la estabilidad de la organización.

Además, cada empresa familiar enfrenta este desafío desde su propia particularidad, diseñando estrategias hereditarias que se ajusten a su estructura y dinámica interna, así como al marco legal vigente. Estas estrategias suelen ser únicas y reflejan tanto los valores familiares como las prioridades organizacionales, lo que hace imposible establecer un modelo estándar que aplique a todas las empresas familiares. Por ello, una planificación de sucesión eficaz debe integrar una visión estratégica, basada en la profesionalización, la transparencia y la equidad, para garantizar no solo la continuidad generacional, sino también la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

El cambio generacional representa un conflicto de intereses económicos y culturales. Desde la perspectiva de la toma de decisiones, este se considera uno de los aspectos que requiere

mayor planeación, ya que en él se determina la transferencia de poder y el futuro gerencial propuesto por quien desea asumir el liderazgo (Soto Maciel, 2013). El objetivo subyacente a la sucesión se fundamenta en el principio básico de continuidad (Goyzueía, 2013).

En las empresas familiares, el proceso de sucesión es una responsabilidad que debe analizarse considerando las características familiares y organizacionales. Muchas empresas están conformadas por familias y accionistas, y estas deben ser conscientes de que el proceso de sucesión puede estar orientado hacia personas ajenas a la familia. Lo anterior se basa en reconocer dos conceptos fundamentales que inciden en la toma de decisiones respecto al proceso de sucesión: la propiedad y la empresa.

Existen dos tipos de sucesión en las empresas familiares (Deloitte, 2011; Araya, 2012). El primero es la sucesión familiar, en la cual el heredero, considerado la opción más competente, se encarga de generar un proceso de continuidad dentro de la empresa familiar (Amat, 2004). El segundo es la sucesión profesional, directamente asociada con la evolución de la empresa u organización, y cuyo objetivo es adquirir mejores experiencias a nivel ejecutivo, reconociendo las limitaciones de la sucesión familiar y promoviendo la reducción de conflictos relacionados con el poder. En ambos casos, para que la sucesión se lleve a cabo, debe cumplirse la condición de que el líder o dueño ceda su posición y permita que otro asuma el cargo (Birley, 1986).

En cuanto a la toma de decisiones, el proceso de sucesión se caracteriza por su alta complejidad y depende de la preparación del sucesor, así como de los esquemas de solución de problemas que este desarrolle (Barney, 1992). Además, resulta fundamental tener en cuenta factores como la competencia, los stakeholders, el patrimonio y la situación financiera de la empresa para garantizar el éxito del proceso.

Conflictos en la Empresa Familiar. El origen de los conflictos en las empresas familiares puede estar dado por diferentes características y esquemas de acción. Uno de los conflictos más estudiados en la esfera académica son los desacuerdos derivados de los esquemas de poder y control sobre la empresa familiar, muchos de los cuales están ligados a la falta de ética entre los individuos (Jaramillo, 2002). Otros conflictos identificados son aquellos que surgen en el proceso de sucesión, como los valores familiares, las relaciones de poder, los intereses patrimoniales y los aspectos tributarios (Amat, 2004).

Dada la naturaleza de la empresa familiar, los conflictos pueden variar dependiendo de los sujetos que interfieren dentro de ella. Los conflictos entre familias y socios siempre estarán condicionados por las características de la cultura familiar y por los problemas financieros y económicos que surgen a partir de desentendidos a nivel individual o personal. Es importante señalar que el conflicto, sea cual sea su naturaleza, nunca será una opción constructiva, a menos que todas las partes involucradas estén dispuestas a discutir una idea y promover los mejores elementos para la organización o la empresa.

Según Gascón (2013), los conflictos familiares se originan por causas como: la divergencia de objetivos entre los socios, lo cual implica una discrepancia de intereses; los diferentes criterios para manejar el negocio y estilos de liderazgo; la dificultad para separar el subsistema familiar del empresarial; la superposición de roles; la dificultad para delegar tareas y responsabilidades; los inconvenientes en la comunicación; la falta de capacitación y profesionalización; y, finalmente, la sucesión.

Valores y Tradición en la Empresa Familiar. Los valores y la tradición en las empresas familiares son elementos clave en el proceso de toma de decisiones (De la Garza et al., 2011). En

cada caso particular, estos elementos asociados con la cultura de la organización orientan las decisiones hacia diferentes direcciones. Según la literatura académica, la cultura familiar, o la cultura propia de una empresa familiar, se establece a partir de las experiencias o acciones del líder de la organización (Rendón, 2003).

En la toma de decisiones, la cultura de la empresa juega un papel decisivo, ya que, dependiendo del problema o la solución, puede generar cambios significativos que afecten a la organización. De acuerdo con De la Garza et al. (2011), la empresa familiar (EF) es una organización en la que la cultura es trascendente y compleja, pues combina atributos de la familia propietaria y de la propia empresa [...] Las empresas familiares son muy vulnerables, como indican los bajos índices de supervivencia que presentan en los países donde más se han estudiado: entre la primera y la segunda generación registran tasas de supervivencia del 20 % al 30 %, y entre la segunda y la tercera del 10 % al 15 %. (p. 316). Ejemplos de esto son los cambios en torno a la actividad económica, sindical, el tipo de trabajo, la ausencia o eliminación de nodos de interacción social y organizacional, entre otros aspectos.

La cultura en la empresa familiar está formada por tres niveles interrelacionados: en primer lugar, los artefactos u objetos visibles que representan simbólicamente las generaciones pasadas; en segundo lugar, los valores que influyen directamente en el momento de la toma de decisiones; y, finalmente, los principios construidos a partir de los objetivos operacionales de la empresa. La relación entre estos tres niveles facilita la obtención de efectos estratégicos positivos, especialmente cuando se enfrentan dificultades en el proceso de toma de decisiones.

El Liderazgo Como Búsqueda del Buen Gobierno

El liderazgo y el buen gobierno son dos de los desafíos más importantes para las empresas familiares, ya que son fundamentales para definir su continuidad. Según la literatura académica, el liderazgo es uno de los aspectos más estudiados en las empresas familiares, dado que es determinante para generar compromiso, confianza, seguridad y estabilidad (Palafox et al., 2019). Los esquemas de interacción asociados con el código de buen gobierno o el protocolo familiar son ejemplos clave de este concepto. El código de buen gobierno, abordado en apartados anteriores, se refiere a las responsabilidades que se adquieren al conformar una junta directiva (Castro y Cano, 2004).

En este sentido, el liderazgo se concibe como una forma de buen gobierno que permite a las organizaciones, especialmente a las familiares, contar con una mejor planificación a futuro para subsistir en un mercado altamente competitivo. Según Palafox et al. (2019), existen diversas cualidades asociadas con el liderazgo, pero todas coinciden en que “un líder debe ser capaz de controlar sus emociones, inteligencia, capacidades y habilidades para beneficiar a la organización, ya que los comportamientos y características que mantiene influyen en el actuar de sus subordinados” (p. 75).

Este tipo de liderazgo promueve la comunicación entre los diferentes grupos de interés y establece un vínculo entre ética, regulación y discusión para la resolución de problemas. Las problemáticas relacionadas con la toma de decisiones han sido el eje del presente apartado, y es aquí donde se reconoce su impacto y efecto en las empresas familiares.

En este contexto, el liderazgo facilita lo que Chiner (2011) define como buen gobierno. Este autor hace referencia a órganos de control, como el consejo de familia o la junta de accionistas, que dependen de las necesidades y particularidades de cada empresa familiar. Se

parte de la idea de que el buen gobierno implica un proceso de cuidado y protección. De acuerdo con esta visión, debe existir un marco de reglas y normas que diferencie los esquemas de poder simbólico o tangible dentro de la empresa familiar, y que permita su funcionamiento adecuado.

Muchas de estas reglas o normas están plasmadas en los protocolos de buen gobierno, los cuales sirven como base o guía para impulsar la estrategia, orientada principalmente a la motivación y a la definición de esquemas de control y seguimiento. Es importante destacar que los parámetros para cada empresa son diferenciados. Por lo tanto, el protocolo de buen gobierno o un manual de liderazgo se conciben solo como una orientación. Lo verdaderamente relevante será la ejecución y el cumplimiento de la misión y visión de la empresa familiar, para resolver los debates y reflexiones que surgen con el paso del tiempo.

Problemas en la Toma de Decisiones Financieras en las Empresas Familiares

Los cambios asociados con la economía global presentan desafíos y problemáticas para las empresas familiares, particularmente en aspectos como las ventajas administrativas, las decisiones financieras, la competencia, entre otros (Fernández et al., 2019). Las dificultades relacionadas con la toma de decisiones financieras se vinculan a factores como la planeación estratégica, el uso oportuno y confiable de la información, una gestión administrativa y operativa eficiente, así como a los esquemas formales de seguimiento de los objetivos organizacionales. Además, este proceso se ve afectado por los conflictos de intereses entre la gestión y la familia (Fernández et al., 2019).

De acuerdo con Ayala y Navarrete (2004), tanto la empresa como la familia son sistemas diferentes, pero se enlazan a través de la creación de una empresa familiar, lo que puede generar fricciones y conflictos como resultado de esta relación. Investigaciones recientes indican que la

influencia de la familia en los procesos de gestión ha dado lugar a nuevos modelos de toma de decisiones, particularmente aquellos relacionados con las decisiones financieras (Romano et al., 2000).

Uno de los problemas comunes en las empresas familiares es la educación financiera. Para Barroso y Barriuso (2014), la educación financiera, al igual que otras formas de educación, es un factor clave para abordar las problemáticas de la empresa familiar, como la sucesión y la confusión patrimonial. En este sentido, Arrubla (2016) sostiene que la educación financiera en las empresas familiares es esencial, ya que fomenta una mejor toma de decisiones financieras en áreas como la inversión, las políticas a adoptar y las decisiones operativas. Arrubla (2016) propone un modelo de educación financiera que incluye los tres círculos fundamentales (familia, propiedad y empresa) y las decisiones involucradas en ellos.

Otro desafío recurrente en las empresas familiares es el solapamiento entre propiedad y gestión. Según Donnelley (1964) y Barroso y Barriuso (2014), este problema se debe a la forma en que se asume el patrimonio, que en muchos casos se entiende como una gran bolsa de dinero propiedad de la familia, lo que lleva a la confusión entre los recursos de la familia y los de la empresa. Por esta razón, es necesario consolidar una autonomía financiera que permita una clara diferenciación y limite el conflicto entre la empresa y la familia.

Este solapamiento puede resolverse mediante dos enfoques (Leach, 2002). El primero implica separar la familia de la empresa, lo que reduciría el vínculo afectivo entre ambos. El segundo enfoque consiste en adoptar estrategias que, mediante una dinámica integradora, permitan reconocer los problemas familiares y diferenciarlos de los empresariales, para luego abordarlos y alcanzar un equilibrio. Si se logra este balance, se considera que hay armonía familiar.

Barroso y Barriuso (2014) consideran que el segundo escenario, que se presenta como el más favorable, requiere de un proceso de profesionalización en el que la gestión desempeñe un papel clave. Este proceso debe incluir etapas como la planificación, la organización, la dirección y el control, orientadas a generar sinergias que resuelvan los problemas relacionados con el poder y los recursos. En este escenario, también es posible integrar personal ajeno a los intereses familiares o de propiedad, lo que permitiría un juicio imparcial.

Para lograr este escenario, o algunas alternativas similares, la educación juega un papel crucial. Sin embargo, la toma de decisiones también tiene una gran influencia, como se mencionó en el capítulo anterior. Según Barroso y Barriuso (2014), esto implica “la elaboración y el uso del protocolo familiar”, tema que se abordará a continuación.

El protocolo familiar se entiende como un acuerdo de naturaleza jurídica que regula las relaciones entre la familia y la empresa, con el objetivo de promover la continuidad de la empresa, facilitar la toma de decisiones y evitar problemas a lo largo del tiempo en relación con las decisiones financieras. Siguiendo las ideas de Bañegil et al. (2012), se define el protocolo como una declaración firmada por todos los miembros de la familia que participan en la empresa, con el fin de proteger e incrementar el patrimonio familiar y evitar la dispersión del capital. Además, el protocolo ayuda a evitar los conflictos entre las partes al resaltar que la familia no debe involucrarse directamente en la gestión.

Bañegil et al. (2012) describen las características del protocolo familiar como sigue: la voluntariedad, que implica que, como es un proceso o acuerdo voluntario de autorregulación, no existe obligación de redactarlo; es la propia familia la que decide elaborarlo libremente. La capacidad de previsión, que busca anticipar y objetivar las situaciones que puedan surgir en el futuro. La particularidad, ya que el protocolo es un documento personalizado y elaborado a

medida, pues “no existe un protocolo tipo, sino que debe redactarse de acuerdo con las circunstancias específicas de cada empresa” (González, 2010, p. 406). Y, finalmente, la legalidad, pues se trata de un acuerdo de obligaciones que tiene los límites derivados de la legalidad.

El protocolo familiar está compuesto por documentos clave como las capitulaciones matrimoniales, el testamento y los estatutos sociales. Estos últimos son los más frecuentes y contienen normas que regulan la organización de la empresa, principalmente en aspectos esenciales como la descripción de los elementos básicos para su funcionamiento. Además, el protocolo incluye documentos como el registro mercantil y los boletines oficiales, entre otros.

Capítulo III. Marco Metodológico de la Investigación

Alcance de la Investigación

El alcance de este trabajo se centró en desarrollar un modelo de gobierno corporativo que atienda las necesidades de las pymes familiares colombianas. Para ello, se abordaron de manera integral las interrelaciones de los tres ámbitos fundamentales de la empresa familiar: la propiedad, la empresa y la familia (Tagiuri y Davis, 1996). A través de un enfoque holístico, se buscó comprender cómo interactúan estas tres dimensiones dentro de una estructura de gobierno en las pymes familiares.

Enfoque de Investigación

Este trabajo se basó en un enfoque cualitativo, orientado a comprender un fenómeno desde una perspectiva profunda y detallada (Hernández-Sampieri et al., 2014). En particular, se empleó un enfoque analítico-conceptual para analizar e interpretar conceptos y teorías existentes sobre el gobierno corporativo en las empresas familiares, mientras se evaluaron sus componentes, su aplicabilidad y sus limitaciones. A través de este enfoque, se revisaron diversos estudios previos que exploraron el impacto de la adopción de prácticas de gobierno corporativo en el desempeño de estas organizaciones. El análisis de los estudios permitió identificar patrones y tendencias comunes, los cuales sirvieron como base para la construcción de un modelo de gobierno corporativo que, además de reflejar las mejores prácticas identificadas en la literatura, estuviera adaptado a las necesidades y características específicas de las pymes familiares colombianas.

Estrategia de la Investigación

Para el desarrollo del modelo, se utilizó el marco teórico como contexto general. A continuación, se llevaron a cabo tres etapas adicionales: la identificación de la literatura relevante sobre gobierno corporativo en empresas familiares; la construcción del modelo de gobierno corporativo; y la validación del modelo mediante la retroalimentación de un panel de expertos. A continuación, se describen detalladamente cada una de estas etapas.

Identificación de literatura relevante sobre gobierno corporativo en empresas familiares

En esta etapa se llevó a cabo una revisión bibliográfica con el objetivo de identificar y analizar los principales enfoques teóricos sobre el gobierno corporativo en empresas familiares. Se prestó especial atención a estudios empíricos que relacionaran la adopción de prácticas de gobierno corporativo con mejoras en la toma de decisiones y el desempeño organizacional. Esta etapa es presentada en detalle en el capítulo IV de este documento.

Construcción del modelo teórico

En esta etapa se identificaron los principales elementos que inciden en la toma de decisiones y el desempeño organizacional en empresas familiares. Estos elementos se integraron con los fundamentos del marco teórico en un esquema práctico que combina dichos fundamentos con las mejores prácticas encontradas en la literatura y que aborda los tres ámbitos de la empresa familiar: propiedad, empresa y familia. El modelo resultante responde a las necesidades de las pymes familiares, según la generación en la que se encuentre cada organización. Esta fase es presentada en detalle en el capítulo V de este documento.

Validación del modelo

En esta etapa, se evaluó la aplicabilidad y la relevancia del modelo de gobierno corporativo propuesto, mediante la consulta y análisis de la opinión de expertos en el ámbito del gobierno corporativo y las empresas familiares. Para ello, se contó con la participación de un panel compuesto por diez expertos, tanto académicos como empresarios, quienes, a través de cuestionarios estructurados, evaluaron la pertinencia y la validez del modelo. La recopilación de sus opiniones permitió identificar las fortalezas y debilidades del modelo, lo que facilitó la realización de ajustes y mejoras para optimizar la propuesta final. Esta fase es presentada en detalle en el capítulo VI de este documento.

Capítulo IV. Identificación de Literatura Relevante sobre Gobierno Corporativo en Empresa Familiares

Metodología Para la Revisión de Literatura

Para identificar la literatura relevante en términos de la relación entre la adopción de prácticas de gobierno corporativo y el desempeño en empresas familiares, se utilizó la base de datos Scopus. Se emplearon los términos de búsqueda: Corporate governance, family business y performance, los cuales fueron rastreados en títulos, resúmenes y palabras clave. Inicialmente, se encontraron 114 documentos, los cuales fueron sometidos a una revisión preliminar mediante la lectura de los resúmenes para confirmar que abordaran adecuadamente el tema de estudio. Como resultado de este proceso, se seleccionaron 93 documentos que fueron examinados en su totalidad.

Para complementar esta búsqueda, se realizó una revisión cruzada de la literatura citada en los documentos seleccionados, lo que permitió incluir 15 referencias adicionales. Así, se alcanzó un total de 108 documentos relacionados con el gobierno corporativo en empresas familiares. Estos documentos proporcionaron la base teórica para la construcción del modelo propuesto, asegurando que estuviera alineado con las prácticas de gobierno corporativo más relevantes identificadas en la literatura existente.

Los artículos identificados como relevantes fueron analizados cuidadosamente y su contenido se organizó en tres categorías principales, siguiendo el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, presentado en el marco teórico. Este modelo, que divide la empresa familiar en tres dimensiones fundamentales —propiedad, empresa y familia—, proporcionó un marco

estructurado para clasificar la información. De este modo, cada artículo fue asignado a la categoría correspondiente según los aspectos que abordaba, permitiendo una comprensión más clara de cómo los distintos enfoques teóricos y empíricos se relacionan con los elementos clave del gobierno corporativo en las empresas familiares. Esta organización facilitó la identificación de patrones y tendencias comunes, y sirvió como base para la construcción del modelo de gobierno corporativo propuesto.

El Gobierno en la Propiedad

El estudio de la participación de la familia en la estructura de propiedad busca comprender cómo su presencia e influencia, desde su rol de accionista, afectan la dinámica y el desempeño de la empresa. Aunque es habitual emplear el porcentaje de propiedad en manos de una o más familias para operativizar esta variable, existen diversos enfoques para su aplicación.

Algunos estudios consideran que una empresa es familiar cuando una o más familias participan en su estructura de propiedad, independientemente del porcentaje de propiedad. En este caso se emplea una variable continua para expresar el grado de participación de la familia (Chahal y Sharma, 2022; Gupta y Chauhan, 2023; Memili y Misra, 2015). Otros estudios usan una definición más restrictiva para clasificar las empresas como familiares y establecen porcentajes altos de participación familiar en la propiedad, habitualmente más del 50 %, como punto de corte (Gómez-Betancourt et al., 2012; Hansson et al., 2011; Pittino et al., 2021; Uhlaner et al., 2021). Este último enfoque es especialmente usado en mercados con alta concentración de propiedad y en los cuales, por lo tanto, los niveles minoritarios de la propiedad no conceden control sobre la empresa.

La evidencia empírica sobre el efecto que la participación de la familia en la propiedad tiene en el desempeño organizacional ha mostrado resultados mixtos. En primer lugar, diferentes estudios evidencian una relación positiva (Achmad et al., 2008; Allouche et al., 2008; Anderson y Reeb, 2003; Barontini y Caprio, 2006; Chahal y Sharma, 2022; Cheng, 2014; Chu, 2009; McConaughy et al., 1998; Sciascia y Mazzola, 2008; Villalonga y Amit, 2006; Yammeesri et al., 2006; Yammeesri y Lodh, 2004).

En líneas generales, estos estudios sugieren que un desempeño positivo en las empresas familiares puede explicarse mediante la hipótesis de la convergencia de intereses. Esta hipótesis postula que los accionistas tienen mayores incentivos para supervisar a los directivos, en busca de un mayor desempeño, cuando poseen derechos más significativos sobre dichos resultados (La Porta et al., 1999). Esta circunstancia es común en las empresas familiares, dado el alto grado de concentración de la propiedad.

La separación entre la propiedad y el control da origen al denominado problema de agencia (Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976). El problema de agencia tipo I, principal-agente, surge debido a la dispersión de la propiedad cuando los accionistas dispersos (o principales) delegan el control de la empresa en los directivos (o agentes) (Maseda et al., 2019). La concentración de la propiedad actúa como un mecanismo eficiente para controlar este problema de agencia (La Porta et al., 1999). En el caso de las empresas familiares, el problema de agencia tipo I es una preocupación menor, ya que la alta concentración de la propiedad permite alinear los intereses de los administradores y los accionistas de forma más eficiente (Maseda et al., 2019). Específicamente, la propiedad familiar genera mayores incentivos y capacidades para que la familia participe activamente en la supervisión de los directivos (Chahal y Sharma, 2022; Villalonga y Amit, 2006).

El hecho de que la familia propietaria esté más involucrada en la gestión, y busque un mayor desempeño de su empresa, resulta óptimo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios (si los hay); ya que todos recibirán beneficios de este mayor desempeño (Chahal y Sharma, 2022; Maseda et al., 2019). Del mismo modo, las expectativas de dejar un legado a las próximas generaciones de la familia propietaria generan un mayor enfoque en una visión de largo plazo, lo que facilita la convergencia de intereses (Casson, 1999; Chahal y Sharma, 2022; Stein, 1989). En consecuencia, en las empresas familiares, la separación entre la propiedad y el control se hace evidente, así como sus problemas asociados (Chahal y Sharma, 2022). De otra parte, el mejor desempeño en las empresas con propiedad familiar se puede explicar porque estas actúan como sustituto de sistemas legales deficientes en los que la confianza entre los miembros de la familia suple las deficiencias de dichas estructuras de gobierno corporativo (Chahal y Sharma, 2022).

En segundo lugar, existen diversos estudios que evidencian una relación negativa entre la participación familiar en la propiedad y el desempeño organizacional (Kinias, 2022). Lo anterior, a pesar de las ventajas derivadas de la propiedad familiar. Estos estudios plantean que la propiedad familiar, aunque genera mayores incentivos para supervisar la gestión de los directivos, también puede propiciar la aparición de conflictos de agencia entre los accionistas mayoritarios y los accionistas minoritarios (Maseda et al., 2019).

Desde esta perspectiva, dicha relación negativa puede explicarse por medio de la hipótesis de atrincheramiento. Esta hipótesis sostiene que, debido a la alta concentración de la propiedad, se generan mayores problemas de asimetría de información entre los accionistas controladores y los minoritarios (Shleifer y Vishny, 1997). Este fenómeno es conocido como el problema de agencia tipo II (principal-principal), en el cual, debido a ineficiencias en el control

corporativo y a una baja transparencia en la gestión de la empresa, los accionistas mayoritarios pueden aprovechar su posición dominante para buscar, a través de comportamientos oportunistas, beneficios alineados únicamente con sus intereses, en detrimento de los accionistas minoritarios (Villalonga y Amit, 2006).

El Gobierno en la Empresa

El análisis de la participación de la familia en la gestión de la empresa y su relación con el desempeño se ha centrado en dos elementos: en los órganos de gobierno y en la alta dirección. Estos elementos pueden orientar la toma de decisiones a través de una visión compartida basada en intereses y vínculos familiares (Pittino et al., 2021). Diversos estudios han mostrado que una participación más activa de la familia en la gestión de la empresa puede afectar el desempeño de la empresa familiar (Howorth et al., 2010; Maseda et al., 2019; Westhead y Howorth, 2007).

La evidencia empírica sobre el impacto de la participación de la familia en el desempeño organizacional, tanto en el gobierno como en la dirección, ha arrojado resultados mixtos. Por un lado, diversos estudios han proporcionado evidencia que respalda una relación positiva (Anderson y Reeb, 2003; Chahal y Sharma, 2022; Chirico y Bau', 2014; Cucculelli y Micucci, 2008; Kowalewski et al., 2010; Maseda et al., 2019; McConaughy et al., 1998; Miller et al., 2007; Sraer y Thesmar, 2007; Villalonga y Amit, 2006). Estos estudios plantean que la participación de la familia en la gestión de la empresa genera ventajas para el desempeño organizacional. Según la hipótesis de la convergencia de intereses, la participación de la familia en la junta directiva ayuda a alinear los intereses de la familia y los intereses de los representantes de los accionistas minoritarios. De esta forma, el problema de agencia tipo II tiende a ser menos importante (Maseda et al., 2019).

En concordancia con lo sugerido previamente, los miembros de la junta directiva y los directivos que forman parte de la familia propietaria tienen mayores incentivos para ejercer una supervisión más rigurosa de la gestión. Esto se debe a que intereses que los conectan con la empresa —tanto desde la perspectiva de la propiedad como de las relaciones emocionales derivadas del vínculo familiar (Carmeli et al., 2007; Chrisman et al., 2004; Gómez-Mejía et al., 2007; Martín y Gómez-Mejía, 2016)— se encuentran alineados en una perspectiva de largo plazo basada en la intención de dejar un legado para las próximas generaciones (Davis et al., 1997). Con esta convergencia de intereses, se previenen desacuerdos entre la familia propietaria y los directivos; hecho reflejado en menores problemas de agencia (Anderson y Reeb, 2003; Chahal y Sharma, 2022; Demsetz y Lehn, 1985; Fama y Jensen, 1983; Miller et al., 2007; Miller y Le Breton-Miller, 2006).

Asimismo, se ha planteado que los directivos familiares pueden tener conocimientos, experiencia y habilidades valiosas que no poseen los directivos externos (Morck et al., 1988). Estos diferenciales pueden darse tanto en el ámbito empresarial como en el ámbito familiar. Por ejemplo, los directivos familiares tienen una mayor propensión a dirigir a partir de objetivos colectivistas, en lugar de buscar beneficios individuales (Jaskiewicz y Klein, 2007; Lane et al., 2006). De igual forma, se ha planteado que los directivos familiares reciben una remuneración menor frente a los directivos externos, lo que conduce a una mayor rentabilidad (Gómez-Mejía et al., 2003).

Por otra parte, la evidencia empírica ha mostrado que la participación de la familia en la gestión de la empresa, en función de su naturaleza y alcance, puede tanto mejorar el desempeño como conducir a un rendimiento ineficiente (Chahal y Sharma, 2022). En este sentido, existe evidencia que respalda una relación negativa (Bennedsen et al., 2007; Chahal y Sharma, 2022;

Claessens et al., 2002; Cronqvist y Nilsson, 2003; Cucculelli y Micucci, 2008; Filatotchev et al., 2005; Holderness y Sheehan, 1988; Kinias, 2022; Maseda et al., 2019; Maury, 2006; Miller et al., 2007; Pittino et al., 2021; Subekti y Sumargo, 2015). De manera general, estos estudios sugieren que el excesivo control en la gestión de la empresa, derivado de la propiedad familiar, representa un costo potencial que puede producir un menor desempeño. Siguiendo la hipótesis del atrincheramiento, se ha planteado que cuando no hay control por parte de miembros externos a la familia en la junta directiva, se generan comportamientos que perjudican a los accionistas que no integran la familia o que no tienen el control (Chua et al., 2012). En este sentido, se ha argumentado que los miembros familiares de la junta directiva utilizan su poder de voto para mantenerse en sus cargos independientemente de los resultados obtenidos (Morck et al., 1988), con la intención de conservar su control e influencia dentro de la empresa. Al mismo tiempo, esto aumenta su capacidad para resistir las presiones de los miembros no pertenecientes a la familia propietaria (Ozkan y Ozkan, 2004).

En este sentido, la familia propietaria puede abusar de su poder para obtener beneficios (como dividendos especiales) o remuneraciones para sus miembros por encima de los valores de mercado; así como, en otros casos, llevar a cabo transacciones con partes relacionadas también por fuera de los valores de mercado (Burkart et al., 2003; DeAngelo y DeAngelo, 2000; Demsetz, 1983; Faccio et al., 2001; Jensen y Meckling, 1976; Villalonga y Amit, 2006). De igual forma, dado el control que puede ejercer la familia propietaria, esta llegaría a inclinarse hacia objetivos no financieros que vayan en detrimento de los accionistas no controlantes (Dyer, 1989; Sciascia y Mazzola, 2008).

El deseo por mantener el control de la empresa en manos de miembros de la familia — tanto en la junta directiva como en la alta dirección— también puede conducir a un menor

desempeño, como resultado de un menor número de altos directivos con las capacidades adecuadas para manejar la empresa (Cruz et al., 2010; Dyer, 1989; Gupta y Chauhan, 2023; Sciascia y Mazzola, 2008). En este sentido, en ocasiones los altos cargos directivos en las empresas familiares terminan siendo ocupados por miembros de la familia que carecen de las competencias necesarias. Esto, por lo general, es el resultado de procesos de selección en los que priman las relaciones familiares en lugar de las habilidades y aptitudes requeridas (Subekti y Sumargo, 2015). Esta situación se traduce en una gestión ineficiente y en conflictos con otros miembros de la alta dirección que no tienen vínculos familiares (Gómez-Mejía et al., 2001; Le Breton-Miller et al., 2004); e incluso entre miembros de la familia con intereses contradictorios (Dyer, 1989; Sciascia y Mazzola, 2008).

El Perfil del CEO

El perfil del CEO es un factor que puede tener un impacto significativo en la dinámica y el desarrollo de las empresas familiares. Por lo tanto, ha tenido una atención especial en la literatura que aborda la relación entre la participación de la familia y el desempeño organizacional. La mitigación de los problemas de agencia entre los directivos y la empresa requiere la implementación de mecanismos de gobierno corporativo que logren alinear estos intereses (Agrawal y Knoeber, 1996). La elección de contar con un CEO perteneciente a la familia puede contribuir en este sentido (Cucculelli y Micucci, 2008).

Diversos estudios han presentado evidencias de una relación positiva entre la presencia de un CEO familiar y el desempeño organizacional (Gill y Kaur, 2015; Hansson et al., 2011). Estos estudios respaldan la teoría de la mayordomía, que sugiere que un CEO familiar actúa como un mayordomo cuyos intereses están alineados con los de la empresa, en lugar de buscar satisfacer

sus propios intereses (Davis et al., 1997). De igual forma, la teoría de la agencia plantea que la participación de la familia en la gestión conduce a un mejor desempeño, dado que existen mayores incentivos para la alineación de intereses entre el CEO familiar y la familia propietaria (Jensen y Meckling, 1976). La literatura ha argumentado que la teoría de la mayordomía prevalece en las empresas familiares, ya que, por lo general, el cargo de CEO suele ser ocupado por un miembro de la familia (Miller y Le Breton-Miller, 2006).

Sin embargo, en el contexto de las empresas familiares, también puede surgir el fenómeno de atrincheramiento por parte de los directivos familiares (Gnan et al., 2015). Específicamente, aquellos directivos familiares que tienen el control pueden actuar en beneficio de sus propios intereses en lugar de privilegiar los intereses generales de la familia o, más específicamente, en detrimento de los miembros de la familia que no ocupan cargos directivos y de otros accionistas minoritarios (Burkart et al., 2003; Roffia, 2019). En este sentido, diversos estudios han mostrado que contar con un CEO familiar puede estar relacionado con un menor desempeño (Bennedsen et al., 2007; Chittoor y Das, 2007; Pérez-González, 2006). De igual forma, en las empresas familiares existe la tendencia de designar a sus directivos a través de procesos basados en el vínculo familiar y no sus capacidades (Subekti y Sumargo, 2015); esto posibilita que los CEO familiares no cuenten con las capacidades requeridas para dirigir la empresa (Amran y Ahmad, 2010; Burkart et al., 2003; Cruz et al., 2010; Dyer, 1989; Gupta y Chauhan, 2023; Hiebl y Li, 2018; Sciascia y Mazzola, 2008) y se obtiene como resultado un menor desempeño.

La Generación Familiar a Cargo de la Empresa

La generación al mando de la empresa merece un análisis detenido en el contexto de la relación entre la participación de la familia y el desempeño organizacional. Para este examen es importante considerar el momento en que se encuentra la familia y el impacto que este puede tener en el proceso de toma de decisiones. La generación que esté a cargo puede llegar a determinar la dinámica de la empresa familiar (Maseda et al., 2019).

Las empresas familiares presentan una alta tasa de mortalidad. Aunque se han realizado estudios que muestran cifras diferentes, existe cierto consenso que estima que cerca del 70 % de las empresas familiares no pasan a segunda generación (Moreno-Gené y Gallizo, 2021). Esta baja tasa de éxito en el traspaso generacional ha puesto en el foco la necesidad de identificar aquellos factores que pueden afectar el desempeño organizacional y, por ende, la continuidad de la empresa familiar. El traspaso generacional en la dirección es un elemento importante, pues en esta etapa se toman decisiones estratégicas a la vez que se intenta preservar los valores de los fundadores (Handler, 1994).

Una empresa familiar de primera generación es aquella controlada por miembros de la primera generación o de la generación fundadora (Maseda et al., 2019). Un tipo particular de las empresas familiares de esta categoría son las de fundador único; es decir, aquellas fundadas por un solo individuo sin la participación de otros miembros de la familia (Miller et al., 2007). De forma similar que las empresas de primera generación, las empresas de fundador único pueden enfrentar condiciones de gobierno corporativo menos complicadas, en comparación con otras en las que participan varios miembros de la familia en la propiedad (Miller et al., 2007).

A medida que las empresas y las familias crecen, la participación de más generaciones en la empresa familiar se hace evidente, lo que puede conducir a la desalineación de sus intereses (Gersick, 1997). Esto se manifiesta, por ejemplo, en las preferencias de algunos miembros de la

familia por altas tasas de reparto de dividendos (Siebels y Zu Knyphausen-Aufseß, 2012) o la priorización del bienestar de la familia cercana sobre el de la familia extendida (Gersick, 1997). Todo esto contribuye a una mayor predisposición de las empresas de segunda o más generaciones a experimentar conflictos, tanto en la empresa como en la familia (Chrisman et al., 2005; Davis y Harveston, 2001; Sharma et al., 2007). De esta manera, se presenta un problema de agencia tipo I, en el cual el principal-agente cobra mayor relevancia, a medida que los miembros de las diferentes generaciones comienzan a desempeñar distintos roles en la empresa familiar (Chrisman et al., 2004).

En términos generales, los análisis al respecto muestran que las empresas familiares administradas por sus fundadores tienen un mejor desempeño, comparadas con aquellas dirigidas por las generaciones posteriores (Andres, 2008; Binacci et al., 2016; Chahal y Sharma, 2022; García-Ramos y García-Olalla, 2011; Gómez-Mejía et al., 2011; González et al., 2012; Johl et al., 2010; Lien et al., 2016; Mehrotra et al., 2013; Miller et al., 2013; Moreno-Gené y Gallizo, 2021; Villalonga y Amit, 2006). Estos mismos estudios sugieren que las empresas dirigidas y controladas por los fundadores tienden a aproximarse al concepto de costos de agencia cero (Jensen y Meckling, 1976). Un factor para este hecho es que en estas empresas es más probable que exista una visión común que concilie los intereses empresariales y de la familia (Miller y Le Breton-Miller, 2005).

A su vez, la evidencia empírica también ha mostrado que las empresas de fundador único alcanzan mejores indicadores de desempeño, debido a la ausencia de problemas derivados de las relaciones familiares (Miller et al., 2007). Otro hallazgo es que las familias fundadoras obtienen una mayor eficiencia como resultado de su extensa experiencia, tanto a nivel personal como en el

ámbito del negocio (Anderson et al., 2009; Gómez-Mejía et al., 2011; Mehrotra et al., 2013; Miller et al., 2013; Villalonga y Amit, 2006).

En el caso de la junta directiva, la capacidad de monitoreo y seguimiento mejora cuando el fundador está presente, ya que posee un conocimiento más profundo de su empresa en comparación con otros miembros (Demsetz y Lehn, 1985). A lo anterior se agrega que, como se mencionó previamente, las generaciones posteriores podrían estar menos cualificadas para ocupar el cargo de CEO, ya que en su mayoría son seleccionadas a través de procesos en los que predominan las relaciones familiares, en lugar de las habilidades y las aptitudes necesarias (Subekti y Sumargo, 2015). Esto puede conducir al surgimiento de altos directivos con capacidades reducidas (Cruz et al., 2010; Dyer, 1989; Sciascia y Mazzola, 2008), así como a una mayor propensión de la búsqueda de beneficios personales en detrimento de los intereses de la empresa (Bertrand y Schoar, 2006; Chang y Shim, 2015).

Sin embargo, otros estudios han encontrado resultados opuestos y aseguran que las empresas familiares dirigidas por generaciones posteriores tienen un mejor desempeño si se comparan con aquellas administradas por sus fundadores (Hamberg et al., 2013; Pandey et al., 2015). Estos estudios indican que las generaciones posteriores aportan nuevas perspectivas a la empresa, las cuales pueden impulsar su crecimiento mediante cambios en la estrategia empresarial, una mayor propensión a innovar —lo que les permite generar nuevos productos o negocios—, así como estrategias de diversificación centradas en la internacionalización (Dimitratos y Jones, 2005; Galve-Górriz y Salas-Fumás, 2011; Shi et al., 2019).

La Junta Directiva como Elemento Central del Gobierno Corporativo

La junta directiva es reconocida como un componente esencial para un eficiente gobierno corporativo y desempeña funciones significativas para el rendimiento organizacional. Estas funciones incluyen proporcionar asesoramiento y conocimientos técnicos; fortalecer la legitimidad y reputación; y ser un canal de comunicación efectivo entre la empresa y su entorno (Pfeffer y Salancik, 1978). Además, la junta directiva asume la responsabilidad del direccionamiento estratégico de la empresa (Matser y Gerritsen, 2010), la gestión de riesgos y el aseguramiento del cumplimiento normativo y ético (El-Chaarani y Abraham, 2022), entre otras funciones clave. Dada su importancia, la literatura refleja un consenso generalizado sobre su rol fundamental en la generación de valor para diversas organizaciones (Hinna y Monteduro, 2017; Jermias y Gani, 2014).

Sin embargo, la eficacia de la junta depende de varios factores vinculados con su estructura y funcionamiento como: la independencia, tamaño, frecuencia de reuniones, diversidad y la presencia de comités de apoyo, entre otros. Estos componentes han sido exhaustivamente explorados en la literatura relacionada (Aguilera, 2005). A continuación, se abordan algunos de estos elementos, respecto a la capacidad de la junta para contribuir de manera efectiva a la creación de valor y al buen gobierno corporativo.

La Independencia en el Gobierno Corporativo

Dada su importancia, este elemento ha sido ampliamente explorado en la literatura, lo que ha facilitado la comprensión y aprovechamiento de los beneficios económicos asociados a su implementación. De hecho, la relevancia de la independencia ha llevado a su incorporación en las regulaciones de gobierno corporativo en numerosas regiones del mundo. Su evaluación en una estructura de gobierno corporativo puede realizarse desde dos perspectivas: la de los miembros de la junta directiva y la del CEO.

Por un lado, se tiene la evaluación de la independencia desde los miembros de la junta. Estos son reconocidos como un elemento valioso, que puede mejorar la eficiencia del órgano de gobierno (Dalton et al., 1998; Fama y Jensen, 1983; Gabrielsson y Huse, 2005; Huse, 1994; Jensen y Meckling, 1976; Ntim y Soobaroyen, 2013; Rashid, 2018). Varios estudios han demostrado una relación positiva entre la independencia y el desempeño organizacional (Abor y Biekpe, 2007; Al Farooque et al., 2020; Fariha et al., 2022; Leung et al., 2014; Liang et al., 2013; Liu et al., 2015; Müller, 2014; Muttakin y Ullah, 2012; Saravanan et al., 2016; Wu et al., 2019). Estos estudios sostienen que los miembros independientes son más eficientes al controlar la gestión de los directivos, ya que no tienen compromisos ni vínculos con ellos (Baysinger y Butler, 1985). De esta manera, pueden limitar posibles comportamientos oportunistas tanto de los directivos como de los accionistas que tienen el control de la empresa (Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976). Además, se ha sugerido que los miembros independientes contribuyen a reducir la asimetría de información, lo que les permite a los diferentes grupos de interés tomar decisiones más informadas a partir de la información disponible (Wu et al., 2019).

No obstante, otros estudios evidencian una relación negativa entre la independencia de la junta directiva y el desempeño organizacional (Arosa et al., 2013; Cavaco et al., 2016; Fariha et al., 2022; Hermalin y Weisbach, 2003; Rossignoli et al., 2021; Saidat et al., 2019). Estos estudios sostienen que los miembros independientes cumplen un rol de asesoramiento, más que de control (Gómez-Mejía et al., 2011). Desde esta perspectiva, se percibe a los miembros independientes como una fuente de conocimiento externo que puede proteger a la empresa de los cambios en el entorno (Hillman y Dalziel, 2003; Pfeffer y Salancik, 1978).

Asimismo, se plantea que estos miembros suelen tener mucha menos información específica de la empresa que los miembros no independientes, así como menos tiempo para acceder a esta, ya que no están dedicados de tiempo completo a la empresa (Roberts et al., 2005). Esto les impide tener una visión precisa de ella (Bhagat y Black, 2002; Weir y Laing, 2001). Este problema se agrava en empresas pequeñas o no listadas en bolsa, en las que la falta de información pública hace que los miembros independientes dependan de la decisión de la dirección sobre la cantidad y calidad de la información compartida (Uhlener et al., 2021). Por ejemplo, se ha comprobado que los propietarios familiares suelen proteger su privacidad y ser cautelosos al elegir con quién comparten información confidencial. Lo anterior, con el fin de conservar el control familiar y la discrecionalidad en las decisiones (Gómez-Mejía et al., 2011; Lester y Cannella, 2006).

Por otra parte, la independencia en una estructura de gobierno corporativo también se puede evaluar desde el rol del CEO. La dualidad del CEO se refiere a la situación en la cual una persona ocupa el cargo de CEO y, a la vez, preside la junta directiva (Mukherjee et al., 2019). Algunos estudios evidencian una relación positiva entre la dualidad del CEO y el desempeño organizacional (Abor y Biekpe, 2007; Amaral-Baptista et al., 2011; Berrone et al., 2012;

Corbetta y Salvato, 2004; Davis et al., 1997; Fariha et al., 2022; Peng et al., 2007; Vera y Ugedo, 2005; Yang y Zhao, 2014). El argumento central de estudios es que la dualidad del CEO crea unidad de mando, lo que le da la posibilidad al CEO de ejercer autoridad y control total para mejorar la eficiencia organizacional (Bhagat y Black, 2002; Gupta y Chauhan, 2023).

Sin embargo, otros estudios han demostrado una relación negativa entre la dualidad del CEO y el desempeño organizacional (Christensen et al., 2010; Dahya et al., 2009; Dechow et al., 1996; Dogan et al., 2013; Erah et al., 2012; Faleye, 2007; Fariha et al., 2022; Jermias y Gani, 2014; Tuggle et al., 2010; Yammeesri y Kanthi Herath, 2010). Se sostiene, en esta mirada analítica, que el poder de supervisión de la junta directiva se ve comprometido por la dualidad del CEO (Fama y Jensen, 1983; Jensen, 1993; Lipton y Lorsch, 1992; Van Essen et al., 2012). Esto último es posible ya que el CEO puede aprovecharse de dicho poder y actuar en busca de objetivos personales en detrimento de los intereses de la empresa (Gupta y Chauhan, 2023; Jensen, 1993).

Comités de Apoyo para la Junta Directiva

Los comités de apoyo desempeñan un papel crucial en la mejora de la eficacia de la junta directiva. Al distribuir responsabilidades entre ellos, la junta puede abordar de manera eficiente aspectos clave del negocio (Kolev et al., 2019; Madhani, 2015). Entre los comités fundamentales se destacan: el de auditoría, el de compensación y el de gestión de riesgos. A continuación, se examinan algunos de estos comités y su posible impacto en el desempeño organizacional.

Comité de auditoría. Este comité posee una gran importancia en el gobierno corporativo. Desempeña funciones clave como supervisar la información financiera, evaluar el desempeño del auditor externo, garantizar el cumplimiento normativo y monitorear el proceso de

control interno y la gestión de riesgos (Al-Okaily y Naueihed, 2020; Mukherjee et al., 2019; Rahman et al., 2019). Este comité cumple un papel fundamental como mecanismo para asegurar la transparencia organizacional (Fariha et al., 2022) y prevenir posibles comportamientos oportunistas por parte de los directivos (Sultana, 2015). Sin embargo, su efectividad puede estar condicionada por factores como la independencia (Al Farooque et al., 2020), el tamaño (Al-Okaily y Naueihed, 2020; Klein, 2002), el perfil de sus integrantes (Kusnadi et al., 2016) y la frecuencia de sus reuniones (Sultana, 2015).

Por un lado, diversos estudios han concluido que la independencia del comité de auditoría está positivamente asociada con el desempeño organizacional (Al Farooque et al., 2020; Al-Matari et al., 2014; Beasley et al., 2000; Tornyeva y Wereko, 2012). Asimismo, se ha demostrado que la efectividad del comité de auditoría también está vinculada a su nivel de actividad: cuanto más frecuentemente celebren reuniones, mejor será el mecanismo de seguimiento, lo cual se traduce en un mejor desempeño organizacional (Abbott et al., 2000; Al Farooque et al., 2020; Alzeban, 2020; Azam et al., 2010; Salloum et al., 2014; Sharma et al., 2009). El tamaño del comité también puede contribuir positivamente al desempeño de la auditoría, ya que es más probable que se cuente con habilidades o conocimientos más amplios debido a su tamaño (Karamanou y Vafeas, 2005) y así la empresa y sus grupos de interés se verían beneficiados (Pearce y Zahra, 1992). En general, estos estudios sugieren que las funciones del comité de auditoría tienen un impacto significativo en la calidad de los informes financieros y en las auditorías tanto internas como externas. Como resultado, la toma de decisiones es más acertada por parte de las empresas y se genera una mayor confianza entre los inversionistas (Meah et al., 2021).

Sin embargo, otros estudios han revelado que esta relación es negativa o insignificante, especialmente en el caso de empresas familiares (Al-Okaily y Naueihed, 2020; Bédard et al., 2004; Meah et al., 2021; Rahman et al., 2019). Estos estudios sugieren que, en estas empresas, la propiedad familiar ejerce controles más efectivos en términos de auditoría y esto depende, en mayor medida, de mecanismos familiares informales que de reuniones formales (Dana y Smyrniotis, 2010; Khan et al., 2015).

Comité de gestión de riesgos. La gestión efectiva de riesgos en una organización constituye una responsabilidad determinante de la junta directiva. La presencia de este comité facilita controlar la manera en que la administración aborda los riesgos, al mismo tiempo que identifica posibles riesgos y propone estrategias de mitigación para hacerles frente (El-Chaarani y Abraham, 2022). Algunos estudios han demostrado que la existencia y el adecuado funcionamiento de este comité están correlacionados con un mejor desempeño organizacional (Harris y Raviv, 2008; Subramaniam et al., 2009). Dichos estudios sugieren que la experiencia del comité es relevante para la reducción del riesgo y el cumplimiento efectivo de las prácticas de gobierno corporativo, lo que, a su vez, contribuye a disminuir el riesgo organizacional (Harris y Raviv, 2008).

Comité de compensación. Este comité desempeña una función esencial en el gobierno corporativo al evaluar el rendimiento y la posible compensación de la alta dirección (Epstein y Roy, 2005; Lee et al., 2016). Su importancia se destaca aún más en las empresas familiares, pues, como se ha evidenciado previamente, las designaciones de los directivos no siempre obedecen a criterios de eficiencia, sino más bien a conexiones familiares (Muttakin y Ullah, 2012; Shukeri y D Alfordy, 2022). De manera similar, es probable que en estas empresas las remuneraciones de los miembros de la familia no estén alineadas con los valores de mercado. Por lo tanto, la

independencia de los miembros que componen este comité resulta ser un factor decisivo (Lee et al., 2016). En este sentido, diversos estudios han demostrado que la existencia y eficacia del comité de compensación guardan una relación directa con la alineación entre la remuneración y el desempeño del CEO (Kanapathippillai et al., 2019).

Periodicidad de las Reuniones de Junta Directiva

La frecuencia de las reuniones de la junta directiva se considera un indicador de la diligencia de este órgano de gobierno (Fariha et al., 2022). Diversas investigaciones demuestran que un mayor número de encuentros de la junta está positivamente asociado con el desempeño organizacional (Brick y Chidambaran, 2010; Buachoom, 2017; Eluyela et al., 2018; Fariha et al., 2022; García-Ramos y García-Olalla, 2011; Liang et al., 2013; Vafeas, 1999). Estos estudios sostienen que una mayor frecuencia en las reuniones facilita la alineación de la junta directiva con los intereses de los accionistas, ya que se promueve un intercambio de opiniones más profundo (Vafeas, 1999) y esto permite que la junta desarrolle sus funciones con mayor efectividad (Conger et al., 1998; Lipton y Lorsch, 1992). Como dato adicional, se ha sugerido que la asociación positiva se debe a que las juntas directivas se reúnen más frecuentemente en respuesta al bajo rendimiento; por lo tanto, este aumento en las reuniones contribuye a mejorar el desempeño (Brenes et al., 2011; Brick y Chidambaran, 2010; Brown y Caylor, 2006; Christensen et al., 2010; Vafeas, 1999).

De otro lado, algunos estudios argumentan que una mayor frecuencia en las reuniones de la junta directiva se correlaciona negativamente con el desempeño organizacional. Estas investigaciones sostienen que dicho incremento genera costos adicionales, tanto en términos de

compensaciones para los directores como en aspectos logísticos y, en síntesis, se afecta el rendimiento de las empresas (Al Farooque et al., 2020).

Tamaño de la Junta Directiva

En la literatura, se destaca el consenso sobre la capacidad de monitoreo eficiente proporcionada por el tamaño de la junta directiva (Gupta y Chauhan, 2023). La relación entre dicho tamaño y el desempeño organizacional ha recibido una atención considerable (Mukherjee et al., 2019), si bien la dirección de esta relación sigue siendo un tema empírico debatido. Algunos estudios sostienen que no más de nueve miembros conducen a una mayor eficiencia en la junta directiva (Baysinger y Butler, 1985; Eisenberg et al., 1998; Hansson et al., 2011; Hermalin y Weisbach, 2003; Lipton y Lorsch, 1992; Mak y Kusnadi, 2005; Yermack, 1996). Al respecto, se argumenta que las juntas más pequeñas facilitan una comunicación efectiva y mejoran la toma de decisiones (Abor y Biekpe, 2007; Jensen, 1993; Lipton y Lorsch, 1992; Yermack, 1996) y, además, se evitan mayores costos operativos (Al-Manaseer et al., 2012; Pathan et al., 2007).

En contraste, algunas investigaciones sugieren que las juntas directivas más grandes pueden ser más eficientes (Abor y Biekpe, 2007; Dalton et al., 1998; Jaffe y Lane, 2004; Pearce y Zahra, 1992; Westhead y Howorth, 2006). Estos estudios plantean que este tipo de juntas aportan mayor conocimiento, experiencia y accesibilidad a recursos, lo que podría derivar en una mejor toma de decisiones (Dalton y Dalton, 2005; Dalton et al., 1998; Haniffa y Hudaib, 2006; Van den Berghe y Levrau, 2004). En situaciones de crisis, la diversidad de habilidades y conexiones de un mayor número de miembros con grupos de interés puede ser crucial para integrar conocimientos y recursos en medio de la escasez (Jawahar y McLaughlin, 2001).

Asimismo, se argumenta que a medida que aumenta el tamaño de la junta directiva, se dificulta que el CEO o algunos miembros tomen el control de las decisiones (Abor y Biekpe, 2007; Hakimah et al., 2019) y se asegura, así, un seguimiento y control más efectivo (Adams y Mehran, 2012). Este aspecto cobra una especial relevancia en las empresas familiares, en las que hay una mayor propensión al control por parte de los miembros familiares. Finalmente, la amplitud de conocimientos y experiencia de una junta más grande es útil para superar las deficiencias en las capacidades de los directivos familiares (Lane et al., 2006) y para aumentar la eficacia en la resolución de conflictos familiares (Blondell et al., 2000).

Diversidad de la Junta Directiva. La literatura ha examinado a fondo el impacto de la diversidad en la efectividad de la junta directiva y, por ende, en su desempeño organizacional (Fariha et al., 2022). Estos hallazgos han suscitado una creciente preocupación entre las empresas por diseñar juntas directivas más diversas (Kumar y Zattoni, 2016). Para lograrlo, se han considerado distintos elementos como: la presencia de la mujer (Amin et al., 2022; Arioglu, 2020; Félix y David, 2019; Magnanelli et al., 2020); la representación adecuada de diferentes grupos de interés (Freeman, 1984; Gibson, 2000); la diversidad cultural (Shukeri y D Alfordy, 2022); así como la formación y la experiencia (Abor y Biekpe, 2007; Akram y Abrar Ul Haq, 2022).

En relación con la diversidad de género, múltiples estudios respaldan la correlación positiva entre la presencia femenina en la junta directiva y el desempeño organizacional (Amin et al., 2022; Arioglu, 2020; Campbell y Minguez Vera, 2010; Carter et al., 2003; Félix y David, 2019; Finegold et al., 2007; Gordini y Rancati, 2017; Julizaerma y Sori, 2012; Magnanelli et al., 2020; Terjesen et al., 2016; Vafaei et al., 2015). Estos estudios sugieren que la diversidad de género mejora las funciones de control y asesoramiento, así como la calidad de las decisiones de

las juntas directivas (Hillman, 2015). Este impacto se atribuye a niveles más elevados de innovación y habilidades comunicativas en las mujeres (Abbott et al., 2012; Adams y Mehran, 2012). También se sostiene que las mujeres demuestran mayor sensibilidad hacia preocupaciones sociales y ambientales, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional en estas áreas (Meah et al., 2021). Por último, se argumenta que las mujeres contribuyen a mejorar el capital humano y relacional de la junta, al establecer vínculos más extensos y sostenidos con los grupos de interés externos (Carter et al., 2003; Hillman y Dalziel, 2003).

En contraparte, existen estudios que plantean una relación negativa (Fariha et al., 2022; González et al., 2020), bajo el argumento de que la inclusión de mujeres en las juntas directivas responde a lógicas de simbolismo y presiones del entorno (Chauhan y Dey, 2017; Guldiken et al., 2019; Srivastava et al., 2018). De igual forma, se ha afirmado que, en condiciones de buen gobierno corporativo, la exigencia de las mujeres en el monitoreo de la gestión puede derivar en un control excesivo, lo que reduciría la efectividad de la junta directiva (Adams y Ferreira, 2009).

Específicamente, en el contexto de las empresas familiares, algunos estudios sugieren que la presencia de la mujer tiene un impacto más significativo en el desempeño organizacional que en las no familiares (Amore et al., 2014; Bjuggren et al., 2018; Wilson et al., 2013). Sin embargo, otro grupo de estudios presenta una perspectiva opuesta, argumentando que la inclusión de mujeres en estas juntas directivas afecta negativamente el desempeño organizacional (Fariha et al., 2022; González et al., 2020). Estos estudios sugieren que un nombramiento en estas empresas responde más a los lazos familiares que a capacidades, lo que podría afectar la preparación de las mujeres para dichos roles (Muttakin y Ullah, 2012; Shukeri y Alfordy, 2022).

Otro aspecto abordado desde la perspectiva de la diversidad en la junta directiva es el nivel de formación de sus miembros. Algunos estudios han indicado que el nivel educativo influye en el desempeño organizacional (Dekker et al., 2015; Haynes y Hillman, 2010; Lybaert, 1998). Estas investigaciones sugieren que un mayor nivel educativo en los miembros de la junta directiva les proporciona habilidades y capacidades que se traducen en una gestión más eficiente (Haynes y Hillman, 2010). Por ejemplo, los miembros de la junta con altos niveles educativos son más propensos a utilizar información externa, establecer redes, recurrir a consultores y llevar a cabo un seguimiento y control más eficaz (Abor y Biekpe, 2007). Sin embargo, también hay estudios que plantean un efecto negativo en el desempeño organizacional, debido a una mayor propensión a problemas de agencia asociados al nivel académico superior de los directivos (Powell y DiMaggio, 2012).

De igual forma, la experiencia puede ayudar a mejorar la diversidad de la junta directiva. La eficacia del conocimiento de los miembros de la junta directiva se maximiza cuando se combina con una amplia experiencia (Dalziel et al., 2011). Este es un factor que permite identificar patrones de actuación en situaciones similares, lo que contribuye a prever resultados y reducir riesgos (Gray y Nowland, 2013; Pástor et al., 2015).

Otro elemento abordado desde la perspectiva de la diversidad en la junta es la presencia de directores extranjeros. Su inclusión puede contribuir a mejorar el rendimiento organizacional (Peck-Ling et al., 2016; Yagli y Simsek, 2017). Estos estudios resaltan que la experiencia y el conocimiento internacional o cultural constituyen un factor distintivo que proporciona a las empresas una perspectiva única, en contraste con la visión de los miembros originarios del entorno local. Además, estos miembros aprovechan conexiones y redes de mayor alcance y valor (Peck-Ling et al., 2016; Yagli y Simsek, 2017).

Profesionalización de la Empresa Familiar

La profesionalización en el ámbito de la empresa familiar se define como la adopción de prácticas y estándares empresariales formales, y tiene el propósito de gestionar la compañía de manera más eficiente (Polat, 2020). Este proceso implica la implementación de estructuras de gobierno corporativo y la introducción de políticas y procedimientos para equilibrar las dinámicas familiares con las necesidades empresariales (Michiels et al., 2017; Polat, 2020).

Como se señaló anteriormente, en las empresas familiares es común que los procesos de incorporación de directivos se basen en vínculos familiares en lugar de criterios de excelencia (Subekti y Sumargo, 2015). En consecuencia, puede que la empresa tenga directivos que no cuentan con las capacidades necesarias para gestionarla (Amran y Ahmad, 2010; Cruz et al., 2010; Dyer, 1989; Gupta y Chauhan, 2023; Hiebl y Li, 2018; Sciascia y Mazzola, 2008).

Para abordar esta situación, algunas de estas empresas optan por incluir directivos que no pertenecen a la familia, lo que proporciona una perspectiva externa y habilidades adicionales que pueden mejorar el desempeño (Amran y Ahmad, 2010; Diéguez-Soto et al., 2016; Hiebl y Mayrleitner, 2019). La presencia de un CEO no familiar se ha entendido como un avance en la profesionalización de la empresa familiar (Bennedsen et al., 2007). Sin embargo, se considera importante lograr un equilibrio entre los directivos familiares y los no familiares, lo que requiere de la formación y desarrollo de los miembros de la familia para una administración más profesional y meritocrática (Miller y Le Breton-Miller, 2005; Polat, 2020; Stewart y Hitt, 2012).

La profesionalización de la empresa familiar también debe abordar la estructura organizacional (Gupta y Levenburg, 2010; Michiels et al., 2017). En este sentido, la existencia de reglamentos en los distintos órganos de gobierno ayudaría a evitar los conflictos que puedan surgir entre los niveles de autoridad (Dekker et al., 2015; Moores y Mula, 2000). Asimismo, la

implementación de comités de apoyo para la junta directiva y el CEO desempeña un papel fundamental al formalizar la supervisión y el asesoramiento que contribuyan a la toma de decisiones informadas (Songini, 2006).

En el caso de la junta directiva, un comité de apoyo puede mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, al ofrecer conocimientos específicos sobre las áreas críticas de la empresa (Kolev et al., 2019; Madhani, 2015). Por otro lado, los comités de apoyo para el CEO ofrecen orientación y supervisión adicional, ayudando a alinear la estrategia empresarial con las mejores prácticas del mercado. Estos comités no solo brindan una estructura formal para la toma de decisiones, sino que también fomentan una diversidad de perspectivas y contribuyen a la mejora continua y a una cultura empresarial más profesionalizada (Songini, 2006).

Varios estudios respaldan que la profesionalización de la empresa familiar conlleva mejoras en su desempeño (Dekker et al., 2015; Diéguez-Soto et al., 2016; Madison et al., 2018; Michiels et al., 2017). Estos estudios sugieren que un proceso planificado de profesionalización —que considere la cultura, las necesidades y los recursos tanto de la empresa como de la familia— permite conservar las ventajas de ser una empresa familiar, mientras se mejora la toma de decisiones de manera profesional (Polat, 2020).

El Gobierno en la Familia

El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996) propone la existencia de tres subsistemas en las empresas familiares: familia, empresa y propiedad. Cada uno de ellos tiene sus propios objetivos y responsabilidades. En cada caso, la estructura de gobierno es lo que permite llevar a cabo esas responsabilidades y objetivos. Así, se pueden tomar las mejores decisiones posibles, en cuanto a la dirección y se garantiza la transparencia y el control de la

empresa familiar (Gallo y Kenyon-Rouvinez, 2005). Todo este proceso implica la definición de estructuras de gobierno en los tres ámbitos. Los órganos de gobierno en la empresa (alta dirección, junta directiva) ayudan a controlar la gestión de forma efectiva y potenciada por el asesoramiento (Gallo y Kenyon-Rouvinez, 2005). Por su parte, los órganos de gobierno para la propiedad y la familia fortalecen la cohesión familiar y canalizan su influencia en el negocio (Mustakallio et al., 2002).

Las prácticas de gobierno a nivel de familia en las empresas familiares son esenciales para mantener el orden y la armonía entre los miembros de la familia, la empresa y la propiedad. Estas prácticas incluyen la creación de estructuras y procesos que regulen la participación familiar en el negocio, la definición de roles y responsabilidades, y la gestión de aspectos clave como la sucesión y la resolución de conflictos (Mustakallio et al., 2002). Además, se enfocan en manejar las relaciones emocionales para evitar que los problemas familiares afecten las decisiones empresariales. Así, la gobernanza familiar establece un marco que facilita la toma de decisiones y asegura la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la empresa (Mustakallio et al., 2002). Los órganos de gobierno para la familia pueden asumir funciones como: determinar los incentivos de los miembros de la familia con respecto a la empresa; definir y comunicar las oportunidades de participación en nuevos emprendimientos familiares; facilitar el flujo de información de manera que se maximice la confianza y minimice la manipulación; y mejorar el sentido de pertenencia de la familia extendida (lo que incluye sus diferentes ramas y generaciones familiares) (Gersick y Feliu, 2014). Los principales mecanismos de gobierno para la familia se desglosan a continuación.

Reuniones Familiares

Al ser el mecanismo más sencillo de gobierno familiar (Neubauer y Lank, 1998), es probable que se implemente de manera informal. Aun así, estas reuniones ayudan a mejorar la comunicación de la familia, su cohesión emocional y su identificación con el negocio (Labaki, 2011). También pueden incidir en los consensos familiares sobre su misión o sus valores, asuntos clave en la transferencia generacional (Jaffe y Lane, 2004; Vilaseca, 2002). Las reuniones familiares también se convierten en un espacio para comunicar a la familia aspectos relacionados con el negocio (Habbershon y Astrachan, 1997). En cuanto a la cultura, las reuniones familiares son muy importantes porque ayudan a transmitir los valores y creencias de la familia. Si estos valores se viven en la familia, los miembros involucrados en la administración, o que son propietarios, deberían replicarlos en los diferentes mecanismos de gobierno en los círculos. Por otro lado, al crear un espacio dentro de la familia para hablar sobre el negocio, se puede despertar el interés de sus miembros para involucrarse en cuestiones comerciales.

Protocolo Familiar

En las empresas familiares, los conflictos familiares representan un desafío importante, ya que pueden afectar de manera negativa el rendimiento y la estabilidad de la empresa (Brenes et al., 2006). Estos conflictos suelen originarse por percepciones de trato desigual, expectativas no cumplidas o diferencias en la toma de decisiones que pueden intensificarse si no se gestionan adecuadamente (Botero et al., 2015). Una de las estrategias más efectivas para prevenir conflictos derivados de estos acuerdos implícitos es el uso de protocolos familiares. Estos acuerdos son fundamentales para establecer de manera clara las normas y políticas que rigen las relaciones entre la familia, la propiedad y el negocio (Tàpies & Ceja, 2011). Al establecer estas

pautas de manera formal y transparente, los protocolos ayudan a reducir la ambigüedad y las tensiones que pueden surgir cuando las expectativas no están claramente definidas.

Los protocolos familiares ayudan a articular los valores y la cultura de la familia en relación con la empresa, formalizan las reglas de interacción en la empresa familiar y clarifican las obligaciones y requisitos para participar en los beneficios de la futura propiedad de la empresa (Botero et al., 2015). De igual forma, al promover una cultura de diálogo y entendimiento, los protocolos permiten que los miembros de la familia puedan expresar sus preocupaciones y expectativas de manera constructiva. Este enfoque no solo ayuda a resolver conflictos antes de que escalen, sino que también fortalece el compromiso con el éxito a largo plazo del negocio, ya que cada miembro tiene claridad sobre su papel y sus responsabilidades dentro de la organización. Así, los protocolos no solo gestionan los conflictos, sino que también crean un entorno que favorece la cooperación y el crecimiento sostenido del negocio familiar.

Específicamente, el protocolo familiar es un acuerdo que expresa las expectativas y valores fundamentales de la familia (Neubauer y Lank, 1998). Allí se plasman los principios y pautas de relación entre la familia con el negocio y la propiedad (Berent-Braun y Uhlaner, 2012). En el protocolo también se establecen reglas para aclarar cuestiones fundamentales (como la compra y venta de acciones, o la contratación y despido de miembros de la familia en la empresa). Esta es una herramienta útil para fortalecer la cultura, pues una de sus principales funciones es la declaración explícita de los valores de la empresa y estos representan una de las formas de influencia familiar en el negocio.

Aunque es cierto que los mecanismos de gobierno buscan que se mantenga o consolide la unidad entre los miembros de la familia (Gallo y Kenyon-Rouvinez, 2005), no se puede dejar de lado su enorme potencial como plataforma. Esto se debe a que dichos mecanismos logran que los

miembros de la familia influyan en el negocio desde un punto de vista cultural, es decir, transmitiendo sus valores a la empresa y generando un compromiso familiar con el negocio.

Asamblea Familiar

Una asamblea familiar es una reunión formal y estructurada que involucra a los miembros de la familia propietaria de la empresa. Este tipo de encuentro tiene como objetivo discutir y tomar decisiones sobre asuntos relacionados con la familia y la empresa. Es un mecanismo de gobierno específico para la gestión de los asuntos familiares y la comunicación entre los miembros. Los temas en las asambleas pueden abarcar desde la definición de la visión y los valores compartidos de la familia hasta la planificación de la sucesión, la resolución de conflictos, la toma de decisiones estratégicas para la empresa y otros asuntos importantes para la unidad y el buen funcionamiento de la familia y la empresa.

En este sentido, la asamblea familiar proporciona un espacio formal para discutir y alinear expectativas, metas y valores de los miembros de la familia en relación con la empresa. También, puede servir para establecer acuerdos formales, como un protocolo familiar que establezca reglas y principios para la participación y la toma de decisiones de la familia en el ámbito empresarial.

Oficina Familiar

A nivel de la propiedad, se implementa un mecanismo de gobierno que administre el patrimonio de la familia, con independencia tanto de la empresa como de la esfera familiar (Aronoff y Ward, 2016). La oficina familiar, entonces, se establece con el propósito de gestionar la riqueza y coordinar asuntos relacionados con esta. Su objetivo fundamental es profesionalizar

la administración de los activos y la toma de decisiones financieras de la familia propietaria (Naldi et al., 2015; Rivo-López et al., 2017).

La existencia de mecanismos formales —materializados en oficinas familiares, asambleas familiares, reuniones familiares, consejo de familia y protocolo familiar— cumple un papel crucial en el desempeño de la empresa familiar (Berent-Braun y Uhlaner, 2012; Brenes et al., 2011; Gersick y Feliu, 2014; González-Cruz et al., 2021; Polat, 2020; Suess-Reyes, 2014, 2017). Por ejemplo, dichos mecanismos fomentan una mejor planificación y desempeño durante el proceso de sucesión (Blumentritt, 2006; Chittoor y Das, 2007; Craig y Moores, 2002), así como un mayor sentido de responsabilidad por la empresa (Aronoff y Ward, 2011) y mejores perspectivas de supervivencia (Astrachan y Kolenko, 1994; Fahed-Sreih, 2008).

Los estudios citados argumentan que los mecanismos de gobierno en las empresas familiares formalizan la interacción entre la familia y la empresa, por un lado; y favorecen una comunicación eficaz y el consenso entre miembros familiares, directivos y propietarios, por otro. Se resalta, además, que la existencia de los órganos de gobierno en este tipo de empresas dependerá de los valores familiares, la etapa de vida en la que se encuentre la empresa y la complejidad de la familia (Jaffe y Lane, 2004). Por último, la necesidad de contar con órganos de gobierno para la familia es más apremiante en las empresas familiares que incorporan varias generaciones, pues se cuenta con un mayor número de propietarios; hecho que aumenta la complejidad de la toma de decisiones (Brenes et al., 2011).

Consejo de Familia

El consejo de familia es el equivalente de la junta directiva en una empresa (Poza, 2009).

Parte de su función es definir una estrategia familiar y apoyarse en los diferentes comités para asegurar su implementación. Las funciones más relevantes del consejo de familia son:

- Definir y defender la visión y misión compartidas de la familia (Gersick y Feliu, 2014).
- Mantener la armonía familiar y contrarrestar la disminución de los lazos familiares y la baja identificación con la empresa, a medida que las familias crecen y disminuyen los contactos sociales espontáneos entre sus miembros (Kets de Vries, 1993; Mustakallio et al., 2002).
- Salvaguardar los intereses a largo plazo de la familia y consolidar la exploración del sueño colectivo de la continuidad generacional (Lansberg, 1997).
- Facilitar la comunicación y desarrollar futuros líderes dentro de la familia (Poza, 2009).

Sin embargo, la literatura no ignora la importancia del consejo de familia para las estructuras de gobierno en los subsistemas de empresa y propiedad. En esa medida, le atribuye funciones como: 1) facilitar la comunicación entre la familia extensa y los líderes en los círculos de propiedad y negocio; y 2) manejar conflictos familiares que podrían afectar la empresa (Benson et al., 1990).

Así como la junta directiva requiere de comités de apoyo para cumplir de forma eficiente con sus funciones; el consejo de familia también necesita el respaldo de comités especializados para asegurar su eficacia. En este sentido, se sugiere que las empresas familiares consideren la creación de un comité de protocolo familiar y un comité de nuevas generaciones. El primer comité es crucial para que el protocolo familiar no sea un simple documento y se transforme en un mecanismo vivo y funcional que guíe las relaciones entre la familia y la empresa. Sus funciones clave incluyen la elaboración del protocolo familiar —en el que se definan los valores,

misión y visión de la familia y la empresa—, así como establecer las reglas de participación familiar. Además, supervisa el cumplimiento del protocolo, asegurándose de que todos lo conozcan y respeten, y actúa como mediador en conflictos, proponiendo soluciones aceptables para todas las partes. Asimismo, el comité facilita la comunicación entre los miembros de la familia y la empresa, organizando reuniones periódicas para discutir temas relevantes que, en determinados momentos, deben ser actualizados en los acuerdos previamente definidos.

Por su parte, el comité de nuevas generaciones desempeña un rol fundamental en la preparación de los jóvenes miembros de la familia para que asuman roles de liderazgo dentro la empresa en el futuro. Sus funciones incluyen la identificación y el fomento del talento dentro de la familia, así como la realización de programas de formación y desarrollo profesional. Este comité también puede facilitar la participación de los jóvenes en proyectos y actividades empresariales, u ofrecer oportunidades prácticas para adquirir experiencia y conocimiento del negocio. Además, el comité de nuevas generaciones inculca los valores y la cultura de la empresa; y se asegura de que las futuras generaciones comprendan y respeten los principios fundamentales que guían la empresa familiar. Al hacerlo, se promueve la cohesión y el compromiso de los jóvenes con la empresa. Así, se garantiza una sucesión ordenada y una continuidad sostenible.

Capítulo V. Modelo de Gobierno Corporativo para Pymes Familiares

Formulación del Modelo Teórico

El enfoque analítico-conceptual proporcionó una base sólida para desarrollar un modelo teórico de gobierno corporativo adaptado a las características y desafíos particulares de las pymes familiares. En su concepción más amplia, el gobierno corporativo regula los componentes estructurales y procesales de cómo funcionan las empresas, definiendo cómo se toman las decisiones y se distribuyen las responsabilidades (Gersick y Feliu, 2014). En el caso de las empresas familiares, las prácticas de gobernanza adquieren una función más compleja, ya que deben gestionar y equilibrar los tres subsistemas fundamentales: la propiedad, el negocio y la familia (Gersick y Feliu, 2014).

Cada uno de estos subsistemas posee características particulares que requieren un enfoque especializado. La propiedad está vinculada a los derechos y la estructura familiar dentro de la empresa, abarcando aspectos como la distribución de beneficios y la sucesión. El subsistema empresarial se enfoca en la gestión operativa y estratégica del negocio, mientras que el subsistema familiar aborda las relaciones personales y emocionales entre los miembros de la familia, las cuales influyen directamente en la toma de decisiones. Dado que este enfoque, basado en los tres subsistemas—empresa, propiedad y familia—es uno de los más utilizados para entender las dinámicas de las empresas familiares, se empleó este esquema para identificar los elementos clave de gobierno corporativo que fueron incluidos en el modelo teórico a partir de la revisión de literatura relevante en el área.

Este enfoque se complementó con una serie de elementos transversales que afectan a los tres subsistemas: propiedad, empresa y familia. Estos elementos transversales fueron extraídos del análisis del marco teórico. Así, a partir del análisis de la literatura existente, se identificaron cuatro categorías en las que se pueden agrupar las prácticas de gobierno corporativo en estas organizaciones: Elementos transversales, Propiedad, Empresa y Familia. Estas categorías, fundamentales para la construcción del modelo teórico propuesto, abordan los aspectos esenciales que impactan la gestión y el desempeño de las empresas familiares. Son el resultado del análisis del marco teórico y de la literatura relevante sobre gobierno corporativo en empresas familiares.

A continuación, se presentan una serie de proposiciones conceptuales que guiarán la estructura del modelo teórico, permitiendo una visión integral de las dinámicas internas y las necesidades específicas de las pymes familiares, desde la propiedad hasta las relaciones familiares.

Proposiciones para la construcción del modelo teórico

Las empresas familiares son organizaciones que se distinguen de sus contrapartes por la coexistencia de tres subsistemas interrelacionados: familia, empresa y propiedad (Tagiuri y Davis, 1996). Cada uno de estos subsistemas tiene objetivos y responsabilidades específicas, y la forma de gobierno en cada uno de ellos desempeña un papel crucial en los comportamientos y resultados de las empresas familiares. En particular, el gobierno de la empresa, representado por la junta directiva o el consejo asesor y el equipo de alta dirección, es fundamental para el monitoreo efectivo de la gestión (Gallo y Kenyon-Rouvinez, 2005). Por otro lado, el gobierno de

la propiedad y la familia tiene como principal objetivo fortalecer la cohesión familiar y canalizar su influencia en el negocio (Mustakallio et al., 2002).

De esta manera, un modelo de gobierno corporativo para pymes familiares puede ser entendido de forma sistémica, integrando los tres ámbitos de la empresa familiar: elementos transversales, propiedad, empresa y familia. Estos componentes reflejan de manera integral las relaciones y dinámicas que influyen en la estructura y el funcionamiento de las empresas familiares. En este contexto, se plantean las siguientes proposiciones, que guían la estructuración del modelo propuesto:

Proposición 1. El gobierno de la propiedad en las empresas familiares se centra en la gestión y control del patrimonio familiar. La implementación de prácticas como la asamblea de accionistas, acuerdos de socios, revisoría fiscal y comités de apoyo permite que los propietarios ejerzan su influencia de manera efectiva, asegurando que las decisiones estratégicas estén alineadas con los intereses familiares y protegiendo la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Estas prácticas contribuyen a un equilibrio entre el control familiar y la profesionalización del negocio.

Proposición 2. El gobierno de la empresa, representado principalmente por la junta directiva o consejo asesor, y en el equipo de alta dirección, desempeña un papel fundamental en la supervisión, control y toma de decisiones estratégicas dentro de la organización. La separación de roles y responsabilidades entre la propiedad y la gestión empresarial asegura que las decisiones operativas se tomen con base en la profesionalización y el conocimiento técnico que aportan la junta directiva o consejo

asesor, lo que optimiza el desempeño organizacional y facilita la adaptación a los cambios del mercado.

Proposición 3. El gobierno de la familia se enfoca en la gestión de las relaciones familiares dentro de la organización, asegurando la armonía y cohesión entre los miembros de la familia empresaria. Las prácticas de gobierno en este ámbito incluyen la realización de reuniones familiares, la creación de un consejo de familia y la implementación de comités de apoyo. Estas prácticas permiten canalizar los intereses, valores y expectativas de los miembros de la familia de manera efectiva, lo que refuerza el compromiso y la cohesión familiar, además de facilitar la toma de decisiones estratégicas que favorecen tanto al bienestar familiar como a la sostenibilidad del negocio.

Las proposiciones presentadas anteriormente destacan las particularidades y la interconexión entre los distintos ámbitos de la propiedad, la empresa y la familia en las empresas familiares. Aunque bajo estas tres dimensiones es posible establecer un marco de gobierno integral que combine los intereses familiares, empresariales y organizacionales, existen ciertos elementos que, debido a su importancia y naturaleza, no pueden ser ubicados de manera específica dentro de una de estas categorías. Estos elementos transversales, como los valores organizacionales, la profesionalización de la empresa, la gestión de los grupos de interés y la implementación de protocolos familiares, son fundamentales para asegurar la alineación de los intereses a lo largo de los tres ámbitos y facilitar la toma de decisiones estratégicas. Por lo tanto, serán considerados de forma transversal en el modelo propuesto, lo que contribuirá a una mayor cohesión y efectividad en la gestión y sostenibilidad del negocio familiar.

Proposición 4. Los valores organizacionales, la profesionalización de la empresa, la gestión de los grupos de interés y la implementación de protocolos familiares son elementos transversales que facilitan la alineación de la visión y los intereses de la familia en los tres ámbitos clave de las empresas familiares: propiedad, empresa y familia.

Los elementos transversales, al igual que los ámbitos de propiedad, empresa y familia, presentan particularidades que deben ser analizadas e incorporadas en el modelo de gobierno corporativo de manera diferenciada, según la generación en la que se encuentre la organización. Esta adaptación generacional permite ajustar las prácticas y estrategias de gobierno a las dinámicas y desafíos específicos de cada etapa del ciclo de vida de la empresa familiar, para asegurar una gestión más efectiva y alineada con las necesidades y valores de los miembros de la familia y de la organización en ese momento particular.

Proposición 5. Los elementos transversales y los ámbitos de propiedad, empresa y familia deben ser incorporados en el modelo de gobierno corporativo de manera diferenciada, según la generación en la que se encuentre la organización. Esto permite ajustar las prácticas y estrategias de gobierno a las dinámicas y desafíos específicos de cada etapa del ciclo de vida de la empresa familiar.

A continuación, se presentan los fundamentos que sirven de base para la propuesta de un modelo de gobierno corporativo que permita responder a los desafíos de las pymes familiares colombianas.

Gobierno de la Propiedad

Los mecanismos de gobierno a nivel de la propiedad desempeñan un papel fundamental en la sostenibilidad y éxito de las empresas familiares. Estos mecanismos, que incluyen estructuras como la asamblea de accionistas y el consejo de socios, establecen espacios formales donde los propietarios pueden abordar de manera organizada y profesional los temas relacionados con el patrimonio familiar. Estas instancias son fundamentales para proteger los intereses de los accionistas y establecer reglas que garanticen la alineación de intereses a largo plazo. Además, facilitan la profesionalización y la implementación de prácticas de gobierno corporativo, con el fin de asegurar el cumplimiento de requisitos legales y normativos. A continuación, se presentan los elementos propuestos para el gobierno de la propiedad en pymes familiares colombianas.

En primer lugar, el modelo propuesto sugiere que las pymes familiares constituyan una asamblea de accionistas en la que, de manera formal (es decir, en el marco de un reglamento que regule su funcionamiento), los accionistas se reúnan para discutir y tomar decisiones importantes sobre la gestión de la empresa. Se recomienda que el reglamento de la asamblea de accionistas contemple los siguientes elementos:

- Periodicidad de las reuniones. En Colombia, la frecuencia de las asambleas de accionistas puede variar, sujeta a las disposiciones establecidas en los estatutos de cada empresa. No obstante, dependiendo del tipo de empresa, estas reuniones deben realizarse al menos una vez al año de forma obligatoria.

- Plazo de antelación requerido para su convocatoria. Con el objetivo de asegurar una planificación adecuada, es necesario estipular los plazos requeridos para que la convocatoria sea válida.

- Medios que se utilizarán para la convocatoria. Se deben especificar con claridad los medios a través de los cuales se convocará a los accionistas.

- Orden del día. Se recomienda establecer la obligatoriedad de presentar un orden del día previo a la asamblea para estructurar efectivamente las discusiones.

- Votaciones. Se sugiere aprobar unos procedimientos adecuados para el ejercicio del derecho a voto, de forma que estas se desarrollen con transparencia.

- Información para los accionistas. Se propone definir plazos, medios y el tipo de información que será proporcionada a los accionistas antes de la asamblea, para promover la transparencia y la participación informada en la toma de decisiones.

Dada su obligatoriedad, la asamblea de accionistas debería estar presente en las pymes familiares, independientemente de la generación en la que se encuentre, su tamaño o complejidad, entre otros aspectos. Entre sus funciones se incluyen:

- La adquisición, venta o gravamen de activos estratégicos.
- La aprobación de los estatutos de la organización.
- La determinación de las reservas que deben hacerse, además de las legales.
- La aprobación de la política de dividendos.
- La designación de la junta directiva o consejo asesor.
- La aprobación de procesos de escisión.
- La aprobación de operaciones con partes vinculadas.
- La aprobación de las condiciones de contratación, revocación o no renovación del revisor fiscal.
- La designación del revisor fiscal.

- El ordenamiento de las acciones correspondientes contra los administradores o el revisor fiscal.
- La aprobación de la política general de remuneración de la junta directiva o consejo asesor.
- La aprobación de la política general de remuneración de la alta dirección.
- La aprobación de la política de sucesión de la junta directiva.

En segundo lugar, el modelo propuesto sugiere establecer un consejo de socios en la pyme familiar. Este es un órgano consultivo o de dirección cuya función principal es asesorar a la asamblea de accionistas en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión. Además, busca fomentar la comunicación, la armonía y la toma de decisiones consensuada entre los socios.

Un consejo de socios es un espacio más ágil y expedito para la toma de decisiones, dado que permite reuniones con más frecuencia y profundidad para abordar asuntos específicos que le han sido delegados. De esta manera, el consejo de socios tendría la capacidad de tomar decisiones ejecutivas y estratégicas con rapidez, mientras que la asamblea de accionistas mantendría su autoridad final en cuestiones cruciales para la pyme familiar.

El consejo de socios podría incluir miembros externos, es decir, personas que no sean accionistas de la pyme familiar, con el fin de proporcionar mayor independencia y alcance en el análisis de las funciones asignadas. Esta necesidad se acentúa en pymes familiares con estructuras de propiedad más complejas y un mayor número de socios, como ocurre con frecuencia en algunas empresas de segunda y tercera generación. Sin embargo, incluso en pymes de primera generación con un número importante de socios, la creación de este órgano de gobierno puede ser igualmente necesaria. Entre las funciones que pueden estar a cargo del consejo de socios se consideran las siguientes:

- Toma de decisiones estratégicas: el consejo de socios aborda cuestiones estratégicas que afectan a la empresa y a la familia propietaria y toma decisiones al respecto. Esto puede incluir temas como la dirección futura de la empresa, la entrada o salida de socios, y la expansión o diversificación del negocio.

- Gestión de conflictos: actúa como un foro para discutir y resolver conflictos en las pymes. Proporciona un espacio estructurado para abordar desacuerdos, evitar tensiones y mantener la armonía entre socios.

- Participación en la gestión: define el grado de participación de los socios en la gestión operativa de la empresa. Esto puede incluir roles específicos para algunos de ellos, así como políticas de contratación de familiares y la definición de límites claros entre las funciones de propiedad y gestión.

- Planificación de la sucesión: facilita la planificación y ejecución de procesos de sucesión. El consejo de socios ayuda a establecer políticas y procedimientos para la transición generacional, con el objetivo de garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

En tercer lugar, el modelo propuesto sugiere la definición de acuerdos que incluyan a los socios externos —principalmente en las pymes familiares de segunda y tercera generación, donde es más probable su presencia—, dado que no están sujetos a las definiciones establecidas por el protocolo familiar. Un acuerdo entre socios es un documento que determina las reglas, responsabilidades, derechos y obligaciones de los socios que forman parte de la empresa. Estos acuerdos suelen abordar temas como la distribución de beneficios, la toma de decisiones, la sucesión empresarial, la resolución de conflictos, la entrada o salida de socios, entre otros aspectos relevantes para la gestión y la convivencia dentro de la pyme familiar. Su implementación puede garantizar una operación fluida y armoniosa, al igual que prevenir y

resolver posibles disputas entre los socios miembros de la familia empresaria y los socios externos.

En cuarto lugar, el modelo propuesto sugiere la creación de una oficina familiar que facilite la gestión del patrimonio familiar. El propósito de este órgano es facilitar la toma de decisiones más eficientes y lograr una clara separación entre la administración de la empresa y la gestión patrimonial de la familia (Aronoff y Ward, 2016). En los resultados presentados anteriormente se encontró que solo el 5,6 % de las pymes familiares colombianas cuentan con una oficina familiar. La función principal de esta oficina es profesionalizar la gestión de los activos y mejorar la toma de decisiones financieras para el beneficio de la familia propietaria (Naldi et al., 2015; Rivo-López et al., 2017). En las pymes familiares de segunda y tercera generación, la presencia de una oficina familiar cobra mayor importancia dada su inherente complejidad. Lo anterior se debe principalmente a que la evolución y el crecimiento de la empresa a lo largo de varias generaciones pueden llevar a una mayor diversificación de actividades, una estructura de propiedad más compleja y una mayor participación de socios externos a la familia.

Entre las funciones sugeridas para la oficina familiar dentro del modelo de gobierno corporativo propuesto están las siguientes:

- Analizar, planificar y administrar las inversiones de la familia.
- Desarrollar estrategias para la estructuración y protección del patrimonio de la familia, considerando aspectos fiscales, legales y sucesorios.
- Ayudar a la familia a establecer metas financieras, desarrollar un presupuesto y elaborar planes a largo plazo para alcanzar sus objetivos.

-
- Evaluar y gestionar los riesgos financieros que puedan afectar el patrimonio de la familia, lo que incluye la diversificación de inversiones y la mitigación de posibles pérdidas.
 - Llevar registros precisos de las finanzas de la familia, preparar informes financieros periódicos y garantizar la transparencia sobre el estado de los activos y pasivos.
 - Establecer estructuras de gobierno corporativo y políticas de gestión empresarial para asegurar la eficiencia y una adecuada toma de decisiones.
 - Gestionar asuntos relacionados con el personal doméstico, la nómina, los seguros de salud y otros beneficios para los miembros de la familia.
 - Facilitar la planificación de la sucesión y la transferencia de activos y responsabilidades entre generaciones de la familia.
 - Ayudar a la familia a desarrollar estrategias y programas filantrópicos que reflejen sus valores y objetivos, y coordinar donaciones y proyectos benéficos.
 - Brindar asesoramiento en cuestiones legales y fiscales, para cumplir con las regulaciones vigentes y optimizar la carga impositiva.
 - Proporcionar capacitación y educación financiera a los miembros de la familia para que puedan tomar decisiones informadas y comprendan la gestión de su patrimonio.
 - Trabajar con otros asesores externos, como abogados, contadores y asesores de inversión, para garantizar una gestión integral y coherente de los asuntos familiares.

En quinto lugar, el modelo propuesto sugiere que las pymes familiares cuenten con un revisor fiscal. Esta recomendación es importante, sobre todo, en el caso de las pymes de segunda y tercera generación, puesto que una mayor dispersión de la propiedad puede ocasionar, con mayor probabilidad, conflictos entre los socios. Un caso contrario se puede evidenciar en una

pyme de primera generación en la que, generalmente, todo el control de la empresa reside en el fundador.

El revisor fiscal desempeña un papel crucial en la estructura de gobierno corporativo en Colombia. Entre sus principales funciones se encuentran: fortalecer el gobierno; brindar supervisión y control, de forma independiente, sobre las operaciones financieras y administrativas; y promover la transparencia y la confianza en la empresa. Dado que este es un mecanismo de protección para los accionistas, tiene un rol activo en la asamblea de accionistas.

Aunque en el caso colombiano no es obligatorio que todas las empresas cuenten con un revisor fiscal, este modelo de gobierno sugiere que las pymes familiares implementen esta figura, con el objetivo de garantizar la transparencia de la información que se les entrega a los accionistas. Las condiciones que definen la obligatoriedad del revisor fiscal están establecidas en el Código de Comercio y la Ley 43 de 1990. Estas disposiciones incluyen a las sociedades anónimas, sucursales de compañías extranjeras y sociedades que elijan establecer esta obligación en sus estatutos. A su vez, entran en esta categoría las sociedades en las que la administración no recae en todos los socios y aquellos excluidos representan al menos el 20 % del capital social. Además, las organizaciones del sector financiero, supervisadas por la Superintendencia Financiera, y aquellas bajo vigilancia de la Superintendencia Nacional de Salud también deben contar con un revisor fiscal. En el sector real, las entidades inspeccionadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria deben tener un revisor fiscal si sus activos superan los quinientos (500) SMMLV. Finalmente, todas las sociedades comerciales, independientemente de su tipo, deben designar un revisor fiscal si sus activos brutos a 31 de diciembre de 2023 alcanzan o superan los 5000 SMMLV; o si sus ingresos brutos en la misma fecha son iguales o superiores a 3000 SMMLV, según la Ley 43 de 1990, artículo 13, parágrafo

2. Es importante destacar que las sociedades por acciones simplificadas y las sociedades de responsabilidad limitada solo están obligadas a contar con un revisor fiscal si superan los límites establecidos en ingresos y activos brutos.

Dada la importancia del revisor fiscal en el control de la organización, se debe contar con una política formal para su designación. De esta manera, se establece un marco transparente en la elección, que reduzca posibles conflictos y promueva la objetividad. La transparencia del proceso fortalece la confianza en la estructura de gobierno corporativo, a la vez que contribuye al cumplimiento normativo de las regulaciones específicas y se evitan posibles sanciones. En síntesis, esta política formal es esencial para asegurar un proceso claro y transparente. Por lo tanto, se deberían incluir criterios fundamentales como la independencia del revisor fiscal, para garantizar que no existan conflictos de interés que puedan comprometer su imparcialidad. Asimismo, se recomienda establecer un tiempo máximo de permanencia para fomentar la rotación y la entrada de nuevas perspectivas. Definir el equipo de trabajo necesario y las competencias requeridas contribuirá a asegurar la eficiencia en la ejecución de las funciones. Además, la política debería especificar claramente los servicios que el revisor fiscal puede ofrecer, delimitando sus responsabilidades y evitando posibles conflictos en sus funciones.

En sexto lugar, el modelo propuesto sugiere que las pymes familiares de segunda y tercera generación establezcan comités especializados en temas específicos para respaldar la gestión, tanto de la asamblea de accionistas como la del consejo de socios. La literatura sugiere que los demás comités especializados juegan un papel crucial en las estructuras de gobierno corporativo debido a una serie de ventajas que les permiten realizar sus funciones con mayor eficiencia y conveniencia (Kesner, 1988). Estas ventajas incluyen su tamaño reducido, lo que facilita una dinámica más ágil y participativa, así como la posibilidad de reuniones más

frecuentes (Kesner, 1988). Además, la experiencia y las habilidades especializadas de sus miembros les permiten abordar de manera efectiva asuntos detallados y complejos (Kesner, 1988). Otro aspecto favorable es que estos comités tienen un propósito y expectativas claramente definidas, lo que no solo promueve una ejecución más eficaz de sus responsabilidades, sino que también evita comportamientos individuales oportunistas (Klein, 2002). Esto se debe a que están sujetos a un escrutinio más riguroso, ya que sus tareas específicas los hacen más accesibles a la evaluación externa (Klein, 2002). Aunque la literatura ha centrado su atención principalmente en los comités especializados para la junta directiva, este modelo se fundamenta en los conocimientos adquiridos en este nivel de gobierno corporativo para llevar las ventajas de los comités especializados al ámbito de la propiedad.

Las áreas sugeridas para estos comités son las siguientes: control, nombramientos, formación de propietarios y valoración y transacción de acciones. Estos comités pueden estar integrados por miembros de la familia propietaria. Sin embargo, y según las necesidades particulares, también pueden incluir a expertos externos a la familia que brinden asesoría con mayor independencia, a partir de las funciones que les han sido delegadas.

El comité de control es un órgano de supervisión y evaluación. Su objetivo principal es asegurar una gestión eficiente y responsable de los activos de la empresa en beneficio de los propietarios. Sus principales funciones incluyen la supervisión de la eficacia del control interno, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos (Gómez-Betancourt y Zapata-Cuervo, 2013). Asimismo, el comité se encarga de revisar la integridad de los informes financieros de la empresa y de garantizar la independencia del auditor externo (Gómez-Betancourt y Zapata-Cuervo, 2013). Otra tarea esencial es asegurar que la administración implemente acciones correctivas a tiempo y detectar debilidades en el control (Gómez-Betancourt y Zapata-Cuervo,

2013). Además, el comité puede colaborar en la búsqueda de candidatos para auditores externos que serán sugeridos a la junta directiva, así como ayudar a establecer los lineamientos generales del control interno (Gómez-Betancourt y Zapata-Cuervo, 2013). También, puede garantizar la transparencia en la gestión y velar por el cumplimiento de normativas legales y regulatorias relacionadas con la propiedad de la empresa familiar.

Por su parte, el comité de nombramientos es un órgano encargado de nominar y seleccionar a los miembros del consejo de socios y de la junta directiva. Sus principales funciones incluyen identificar y evaluar candidatos (Gómez-Betancourt y Zapata-Cuervo, 2013), teniendo en cuenta tanto sus habilidades y competencias necesarias como su alineación con la visión y los valores familiares. Su objetivo principal es asegurar que los candidatos seleccionados cumplan con un perfil ideal para apoyar el cumplimiento de los intereses y objetivos de la familia propietaria.

El comité de formación de propietarios diseña y supervisa los programas de capacitación y desarrollo para los miembros de la familia propietaria. Sus principales funciones incluyen: identificar las necesidades de desarrollo de los propietarios familiares, diseñar programas de formación adaptados a esas necesidades, facilitar el acceso a recursos educativos y experiencias de aprendizaje, y evaluar el impacto de las iniciativas de formación en el desempeño y la capacidad de liderazgo de los propietarios familiares. Este comité busca promover el crecimiento profesional y personal de los miembros de la familia propietaria, lo que contribuye al éxito y continuidad de la pyme familiar a lo largo del tiempo.

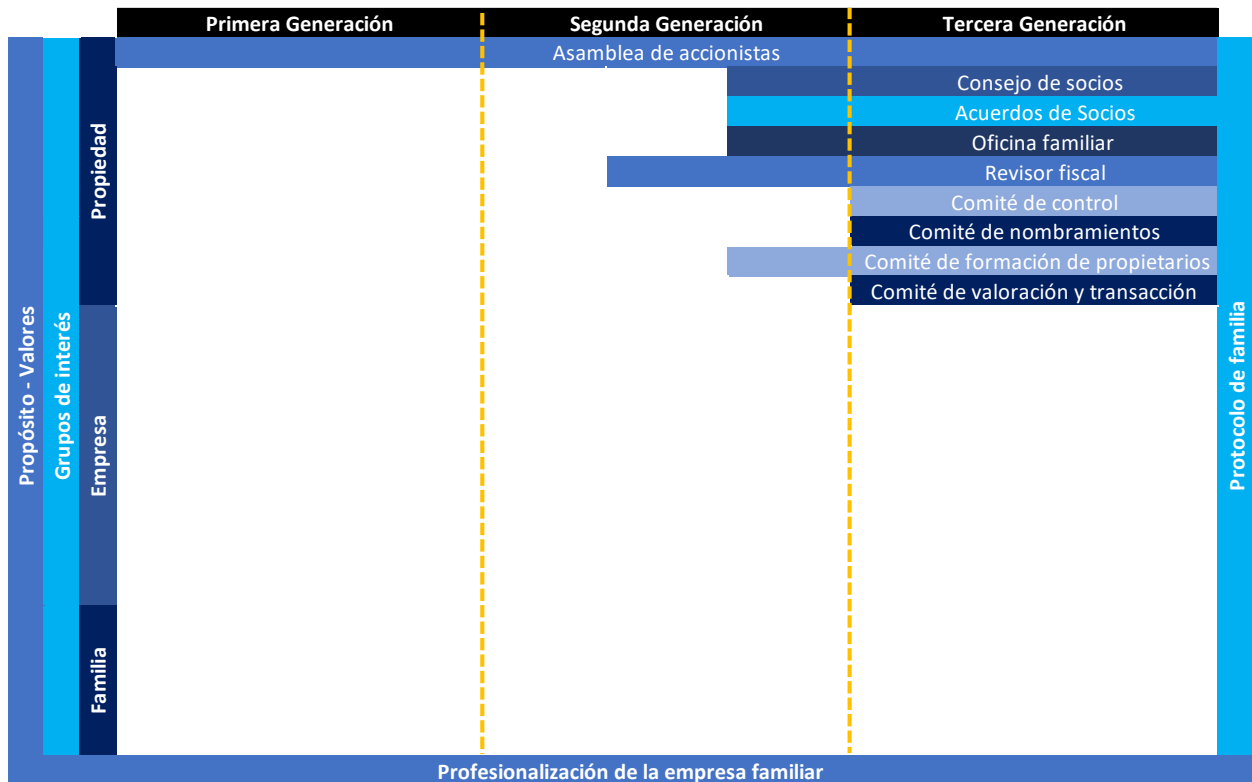
Finalmente, el comité de valoración y transacción de acciones es un órgano que determina el valor de las acciones de la empresa y facilita las transacciones relacionadas con la propiedad accionarial. Una de sus funciones principales es la evaluación periódica del valor de

las acciones —ya sea para fines internos de la pyme familiar o para situaciones como la compra, venta o transferencia de acciones entre los miembros de la familia propietaria—. Además, el comité puede asesorar a los propietarios en la estructuración de acuerdos de compra o venta de acciones, en la negociación de precios y condiciones, y en la resolución de posibles conflictos relacionados con la propiedad accionarial. El objetivo de este comité es garantizar un proceso justo y transparente en las transacciones de acciones dentro y fuera de la pyme familiar, para promover la estabilidad y el equilibrio en la estructura de propiedad de la empresa a largo plazo.

En la Figura 6 se sintetizan los principales elementos propuestos para el modelo de gobierno corporativo a nivel de la propiedad.

Figura 6

Gobierno de la Propiedad



Nota: elaboración propia.

Gobierno de la Empresa

Estructura y Funcionamiento de la Junta Directiva o Consejo Asesor. . El consejo asesor y la junta directiva son los órganos de gobierno por excelencia a nivel de empresa. La principal diferencia entre estos radica en sus capacidades de toma de decisiones: mientras que la junta directiva tiene un papel vinculante en la toma de decisiones y en la supervisión formal de la gestión; el consejo asesor proporciona asesoramiento y apoyo consultivo, pero carece de poder decisorio. Como órgano de gobierno dependiente de la junta directiva o del consejo asesor se encuentra la alta dirección. A continuación, se presentan los principales elementos propuestos en el modelo teórico a nivel de la empresa.

La creación de un órgano de gobierno, como un consejo asesor o una junta directiva, es una herramienta clave para mejorar la gestión de las empresas familiares. Este tipo de estructura no solo fortalece la toma de decisiones estratégicas, sino que también permite incorporar conocimientos técnicos y altos niveles de profesionalización que tienen un impacto significativo tanto hacia arriba, en el nivel de la propiedad, como hacia abajo, en el nivel de la dirección operativa (Polat, 2020). De esta forma, el modelo teórico sugiere que se implementen estos órganos de gobierno, sin importar la generación en la que se encuentren. No obstante, para definir los órganos de gobierno es crucial considerar el momento en el que se encuentra tanto la familia como la empresa (Maseda et al., 2019).

En este sentido, la incorporación de una junta directiva podría tener lugar durante la transición a la segunda generación. En este momento, el fundador estaría dispuesto a ceder parte del poder que ha concentrado en la empresa desde su creación. En una empresa de primera

generación, que aún está bajo el control del fundador, no es recomendable contar con una junta directiva, ya que comúnmente el fundador no está dispuesto a transferir el poder a este órgano de gobierno. Por lo tanto, suele ser más efectivo contar con un consejo asesor. Una junta directiva incorporada durante la transición a la segunda generación puede ayudar a reducir los conflictos entre miembros de la familia, teniendo en cuenta que estos se incrementan como resultado de la participación de otras generaciones diferentes a la fundadora (Chrisman et al., 2005; P. Davis y Harveston, 2001; Gersick, 1997; P. Sharma et al., 2007).

Para que el consejo asesor o la junta directiva, según sea el caso, funcione de forma adecuada se requiere profesionalizar estos órganos de gobierno (Gupta y Levenburg, 2010; Michiels et al., 2017). Para ello, se sugiere considerar los siguientes elementos:

Funciones. Los resultados presentados previamente mostraron que en Colombia el consejo asesor o la junta directiva no tienen a cargo las funciones que deberían ejercer, dada su naturaleza. Se sugiere que exista un reglamento¹ en el que se definan las funciones de estos órganos, entre las cuales se podrían considerar las siguientes:

- La aprobación y seguimiento periódico del plan estratégico.
- La definición de la estructura organizacional.
- La aprobación y seguimiento de los lineamientos o políticas financieras y de inversión de la organización, así como la definición y seguimiento de presupuestos.

¹Los reglamentos son un elemento transversal en el modelo propuesto. Con esto, se busca establecer reglas claras que delimiten el alcance y poder de cada uno de los diferentes participantes en la estructura de gobierno de las empresas familiares. Los resultados presentados anteriormente indicaron que no es común que las pymes familiares cuenten con reglamentos en los diferentes órganos de gobierno, y esto podría afectar su eficiencia.

- La definición del modelo de gobierno corporativo.
- La aprobación y seguimiento de la política de remuneración y evaluación de la alta dirección.
- La aprobación y seguimiento de las políticas de sucesión de la alta dirección.
- La elección del CEO o gerente general.
- La aprobación y seguimiento de la política de gestión integral de riesgos.
- La evaluación del desempeño del CEO o gerente general de la organización.
- La aprobación y seguimiento de la implementación y operación de los sistemas de control interno.
- El conocimiento y administración de los conflictos de interés entre la sociedad, accionistas, miembros de la junta directiva y la alta dirección.

Definir de forma específica las funciones del consejo asesor o de la junta directiva ayudará a evitar conflictos de autoridad (Dekker et al., 2015; Moores y Mula, 2000). Con este ejercicio, ambos órganos deben asegurar que el funcionamiento de la empresa esté alineado con el propósito de la organización, de manera que se puedan satisfacer las expectativas de los diversos grupos de interés. Como se ilustra en la Figura 7, tanto la junta como el consejo se consideran transversales en el modelo, por lo que se destaca su importancia integral en el sistema de gobierno propuesto.

Comités de apoyo. La profesionalización del órgano de gobierno de una empresa también implica la existencia de comités de apoyo, los cuales pueden mejorar su funcionamiento al proporcionar una estructura formal para la toma de decisiones desde una perspectiva más diversa y con conocimientos específicos (Kolev et al., 2019; Madhani, 2015; Songini, 2006). Los

resultados obtenidos para el caso colombiano mostraron que son pocas las pymes familiares que cuentan con comités de apoyo para la junta directiva o consejo asesor.

El modelo propuesto sugiere la incorporación de comités como el de Auditoría, el de Gestión de Riesgos y el de Compensación y Evaluación. Estos comités se irán constituyendo en la empresa a medida que se desarrolle una mayor cultura de profesionalización de los órganos de gobierno. Por un lado, las funciones del Comité de Auditoría se centran en supervisar la información financiera, evaluar el desempeño del auditor externo, garantizar el cumplimiento normativo y supervisar el control interno y la gestión de riesgos (Al-Okaily y Naueihed, 2020; Mukherjee et al., 2019; Rahman et al., 2019). De esta forma, se asegura la transparencia (Fariha et al., 2022) y se previenen posibles comportamientos oportunistas por parte de los directivos (Sultana, 2015). Dada la importancia de las funciones del comité de auditoría, se sugiere su conformación a partir de la segunda generación. Sin embargo, esto no impide que las pymes familiares de primera generación, que cuenten con un mayor grado de complejidad, consideren incluir un comité de auditoría en su estructura de gobierno corporativo.

Por otra parte, el Comité de Gestión de Riesgos debe facilitar el control sobre el manejo de riesgos por parte de la administración, identificándolos y proponiendo estrategias para su mitigación (El-Chaarani y Abraham, 2022). En algunos casos, se debe proporcionar un control adicional y evitar que estas definiciones estén influenciadas por conexiones familiares (Harris y Raviv, 2008). Este comité cobra mayor relevancia en empresas de tercera generación o posteriores; no obstante, y dependiendo de la complejidad de la pyme familiar, también se puede considerar su inclusión en la estructura de gobierno corporativo de pymes de segunda generación.

Finalmente, el Comité de Compensación y Evaluación debe encargarse de definir la compensación de la alta dirección (Epstein y Roy, 2005; Lee et al., 2016), incluida la junta directiva o el consejo asesor. Dado que en las empresas familiares las designaciones de directivos no obedecen siempre a criterios de eficiencia, sino a conexiones familiares (Muttakin y Ullah, 2012; Shukeri y D Alfordy, 2022), se sugiere que este comité se incluya a partir de la segunda generación. Este es el momento en el cual es más evidente la desalineación de intereses entre los miembros de la familia y los directivos, resultado de la participación de varias generaciones (Chrisman et al., 2005; P. Davis y Harveston, 2001; Gersick, 1997; P. Sharma et al., 2007).

El modelo propuesto sugiere la incorporación de los tres comités descritos previamente. Sin embargo, las características y necesidades específicas de la empresa familiar podrían determinar la pertinencia de otros comités que contribuyan a una gestión más efectiva. En determinado momento, por ejemplo, puede requerirse un comité de planeación estratégica, uno de inversiones o uno de gobierno corporativo. La elección de comités adicionales debe basarse en las circunstancias particulares de la empresa y en la naturaleza de sus operaciones, con el objetivo de abordar de manera integral los desafíos y aprovechar las oportunidades que enfrenta.

Contar con un reglamento que regule la conformación y funcionamiento de los comités de apoyo para la junta directiva o consejo asesor es de suma importancia para garantizar su eficiencia, transparencia y cohesión en la toma de decisiones estratégicas. Dicho reglamento proporciona un marco normativo para definir claramente las responsabilidades, roles y funciones de cada miembro del comité, estableciendo un ambiente organizado y orientado hacia las metas específicas. Además, contribuye a evitar conflictos internos al precisar los procedimientos para la resolución de disputas y promover una comunicación efectiva. Asimismo, al establecer criterios

claros para la selección y rotación de integrantes, se asegura la diversidad de habilidades y experiencias necesarias para abordar los desafíos empresariales de manera integral.

Por otra parte, para garantizar el adecuado funcionamiento de la junta directiva o del consejo asesor y sus comités de apoyo, es necesario que las empresas familiares consideren ciertas características y condiciones que contribuyan a mejorar su eficacia. Entre estas se encuentran el tamaño, la independencia, la periodicidad y la diversidad.

Tamaño. Aunque existe consenso en la literatura especializada sobre la eficiencia en el monitoreo de la gestión que puede proporcionar el tamaño de la junta directiva o el consejo asesor (Gupta y Chauhan, 2023), no hay unanimidad con respecto al tamaño óptimo que deberían tener estos órganos de gobierno. Por un lado, se argumenta que un tamaño reducido, no superior a los nueve miembros, es suficiente para que este órgano de gobierno sea eficiente, ya que facilita la comunicación efectiva, mejora la toma de decisiones y evita mayores costos operativos (Abor y Biekpe, 2007; Al-Manaseer et al., 2012; Jensen, 1993; Lipton y Lorsch, 1992; Pathan et al., 2007; Yermack, 1996). Por otro lado, se ha planteado que contar con una junta o consejo de mayor tamaño presenta ventajas, ya que sus diferentes miembros pueden aportar más conocimiento, experiencia y accesibilidad a recursos que mejoran la toma de decisiones (Dalton y Dalton, 2005; Dalton et al., 1998; Haniffa y Hudaib, 2006; Van den Berghe y Levrau, 2004).

El modelo propuesto sugiere que la junta directiva o el consejo asesor se conforme con no más de nueve miembros. En empresas de primera generación, en las que las necesidades de control son menores —debido a la presencia continua del fundador en el gobierno de la empresa—, este tamaño podría ser aún menor, con un máximo de cinco miembros. Esta propuesta considera que un tamaño de nueve miembros es adecuado para disfrutar de las ventajas de una junta directiva o consejo asesor grande, como la prevención de que el CEO o algunos de

sus miembros tomen el control de las decisiones (Abor y Biekpe, 2007; Hakimah et al., 2019), y la superación de deficiencias en las capacidades de los directivos familiares (Lane et al., 2006). Al mismo tiempo, se garantiza un adecuado funcionamiento de los comités de apoyo, los cuales podrían no existir si se cuenta con una junta directiva o consejo asesor de menor tamaño.

Periodicidad. La frecuencia de las reuniones de la junta directiva o del consejo asesor es un indicador de la diligencia y compromiso de estos órganos de gobierno (Fariha et al., 2022) y se ha llegado a entender como factor de desempeño organizacional (Brick y Chidambaran, 2010; Buachoom, 2017; Eluyela et al., 2018; Fariha et al., 2022; García-Ramos y García-Olalla, 2011; Liang et al., 2013; Vafeas, 1999), ya que permite alinear los intereses de sus miembros con los de los accionistas (Vafeas, 1999) y facilita un mejor desarrollo de las funciones. El modelo propuesto sugiere que la junta directiva o el consejo asesor se reúnan al menos una vez al mes, complementando su labor con las reuniones de los comités de apoyo. Sin embargo, para evitar costos adicionales en términos de compensaciones para los directores y consideraciones logísticas (Al Farooque et al., 2020), el número de reuniones podría ser menor en las empresas de primera generación y aumentar gradualmente a medida que la empresa crece.

Independencia. Los resultados obtenidos en el estudio de las pymes colombianas indicaron un bajo promedio de miembros independientes tanto en el consejo asesor como en la junta directiva, con tan solo 0,5 miembros independientes. El modelo propuesto sugiere la inclusión de miembros independientes en la junta directiva o consejo asesor con el objetivo de lograr un control más efectivo de la gestión, reducir comportamientos oportunistas y mejorar la toma de decisiones (Dalton et al., 1998; Fama y Jensen, 1983; Gabrielsson y Huse, 2005; Huse, 1994; Jensen y Meckling, 1976; Ntim y Soobaroyen, 2013; Rashid, 2018). Se recomienda, además, que las empresas familiares inicien la inclusión de al menos un miembro externo a la

familia en la primera generación. A medida que haya una mayor conciencia sobre la importancia de la profesionalización de la empresa, se sugiere incluir más miembros independientes en la segunda generación, para finalmente contar con una mayoría de miembros independientes en empresas de tercera generación o superiores. Se sugiere que estos miembros independientes cuenten con un nivel de confianza suficiente para comprender las dinámicas de la familia y la empresa, lo que les permitiría tener la información necesaria para desarrollar adecuadamente sus funciones. Asimismo, se recomienda que estos miembros dispongan de un tiempo de dedicación adecuado para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva.

El modelo propuesto recomienda, adicionalmente, incorporar en la junta directiva o consejo asesor una perspectiva de diversidad que considere la presencia de mujeres, la representación de diferentes grupos de interés, la diversidad cultural, la formación académica y la experiencia de los miembros.

Diversidad de género. La diversidad de género está estrechamente relacionada con el desempeño organizacional, ya que puede mejorar las funciones de control y asesoramiento, así como la calidad de las decisiones (Hillman, 2015), y promover mejores resultados en el trabajo frente a cuestiones sociales y ambientales (Meah et al., 2021). El modelo propuesto sugiere la incorporación de mujeres en la junta directiva o consejo asesor, basada en criterios de excelencia y no simplemente para cumplir con cuotas de género, ni tampoco en vínculos familiares, que son las principales causas por las cuales la diversidad de género no ha aportado significativamente a la eficiencia de estos órganos de gobierno (Chauhan y Dey, 2017; Guldiken et al., 2019; Muttakin y Ullah, 2012; Shukeri y D Alfordy, 2022; Srivastava et al., 2018). La diversidad en los órganos de gobierno de la empresa es un aspecto que puede abordarse independientemente de la generación en la que se encuentre la empresa.

Diversidad cultural. La incorporación de miembros que aporten diversidad cultural a la junta directiva o consejo asesor puede ser especialmente relevante para empresas familiares que busquen expandirse en mercados internacionales, una tendencia más habitual en empresas de segunda y tercera generación. Esta diversidad enriquece el proceso de la toma de decisiones y permite aprovechar conexiones y redes más amplias y valiosas que contribuyan al crecimiento y la sostenibilidad de las empresas familiares (Peck-Ling et al., 2016; Yagli y Simsek, 2017).

Formación. La capacitación continua es un elemento transversal en el modelo propuesto. Mejorar los niveles educativos contribuye a una gestión más eficiente, al proporcionar habilidades únicas (Dekker et al., 2015; Haynes y Hillman, 2010; Lybaert, 1998) que ayudarán a superar las deficiencias propias de una empresa familiar. Estas debilidades suelen surgir debido a la inclusión de miembros familiares en roles directivos basándose en vínculos familiares en lugar de criterios de excelencia (Muttakin y Ullah, 2012; Shukeri y D Alfordy, 2022). Mejorar los niveles de formación en las empresas familiares, por tanto, es un aspecto que debe abordarse a conciencia, independientemente de la generación en la que se encuentre la empresa.

Experiencia. La experiencia de los miembros de la junta o consejo asesor es crucial para que estos órganos de gobierno desempeñen adecuadamente sus funciones. Se ha podido establecer que la experiencia en combinación con el conocimiento contribuye a una toma de decisiones más informada (Dalziel et al., 2011). De este modo, el modelo propuesto sugiere que los miembros de la junta o consejo asesor se designen mediante una combinación de experiencia tanto en el sector en el que opera la empresa como en otros sectores. Este enfoque combinado también es un aspecto que puede abordarse de manera independiente, sin importar la generación en la que se encuentre la empresa.

Alta Dirección. La alta dirección está compuesta por el CEO o gerente general y los ejecutivos de alto rango. Un equipo de alta dirección competente es crucial para gestionar eficazmente la dinámica y el fortalecimiento de las empresas familiares. La incorporación de un miembro de la familia en el cargo de CEO puede ayudar a alinear los intereses del equipo de alta dirección con los de la familia propietaria (Davis et al., 1997; Jensen y Meckling, 1976). El modelo propuesto sugiere, por lo tanto, contar con un CEO de la familia, si existen las condiciones óptimas. Estas condiciones incluyen que los miembros de la familia considerados para el cargo sean seleccionados bajo criterios de méritos y no simplemente por el hecho de ser miembros de la familia, como sucede habitualmente en las empresas familiares (Subekti y Sumargo, 2015). En este sentido, el CEO de la familia debe contar con la experiencia, formación y demás atributos necesarios para gestionar eficientemente la empresa. Esta situación es más frecuente en las pymes familiares de primera y segunda generación.

La alternativa de un CEO externo puede ser considerada en aquellos casos en que los miembros de la familia no cuenten con las capacidades requeridas para dirigir la empresa. De igual forma, un CEO externo puede aportar una dinámica innovadora que falte en la familia. La elección de un CEO externo implica también una voluntad real de entregar el poder y la confianza necesaria para que este miembro ajeno a la familia gestione la empresa. Un CEO externo también es más conveniente cuando existe desalineación de intereses en la empresa, situación habitual en empresas de segunda generación y posteriores (Gersick, 1997). Cuando hay varias generaciones presentes pueden surgir diferencias familiares por temas como el reparto de dividendos (Siebels y Zu Knyphausen-Aufseß, 2012) o la priorización del bienestar de la familia cercana de miembro en particular sobre el bienestar de la familia extendida (Gersick, 1997). En estas condiciones, un CEO externo puede ayudar a generar confianza entre las generaciones

presentes. En cualquiera de los dos casos (CEO familiar o CEO externo), la elección de este cargo debe estar acompañada con procesos de formación transversales en el modelo, para garantizar que el CEO siempre esté capacitado para responder a los desafíos del cargo.

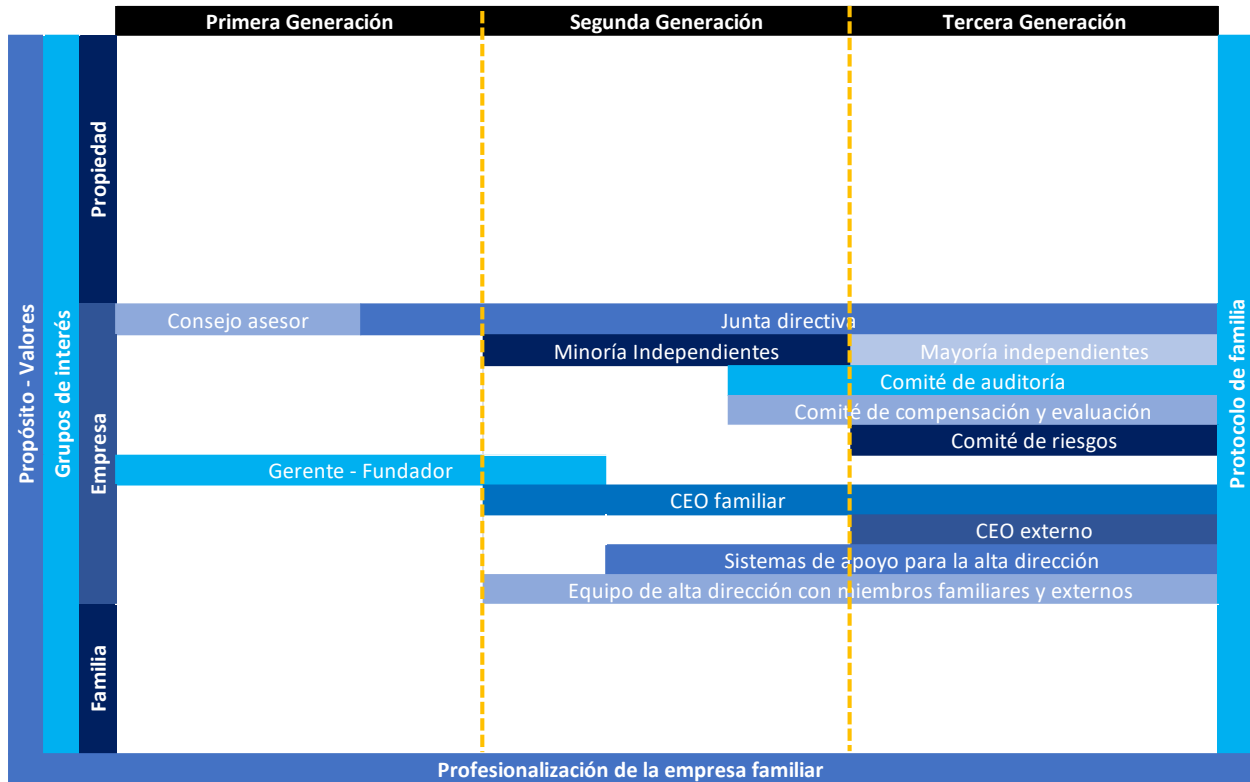
En relación con el equipo directivo, el modelo propuesto sugiere lograr un equilibrio adecuado entre miembros de la familia y externos. De ese modo se dispone de habilidades adicionales y distintivas que no estén presentes en la familia. Este enfoque implica implementar procesos de formación y desarrollo tanto para los miembros de la familia como para los externos, con el objetivo de avanzar hacia una gestión más profesional de la empresa familiar (Miller y Le Breton-Miller, 2005; Polat, 2020; Stewart y Hitt, 2012). Una combinación adecuada no solo fortalece la eficacia operativa, sino que también facilita la adaptación a los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

Una gestión eficaz del CEO, ya sea familiar o externo, requiere contar con sistemas de apoyo. Los resultados previamente expuestos indicaron que las pymes familiares en Colombia carecen de sistemas de apoyo para la alta dirección, lo que limita su eficiencia. En consecuencia, el modelo propuesto sugiere incorporar sistemas de dirección empresarial al gobierno corporativo. Las áreas de acompañamiento de estos sistemas pueden ser: Gestión del Talento Humano, Evaluación del Desempeño, Control Externo, Gestión de Riesgos y Cumplimiento, Comunicación interna y externa, Gestión Integral, entre otros. Estos sistemas buscan fortalecer la capacidad de la alta dirección para enfrentar los desafíos y optimizar el rendimiento general de la empresa.

En la Figura 7 se sintetizan los principales elementos del modelo propuesto para el gobierno de la empresa.

Figura 7

Gobierno de la Empresa



Nota: elaboración propia.

Gobierno de la Familia

El gobierno de la familia tiene como objetivo establecer un marco que facilite la toma de decisiones y la gestión de asuntos específicos relacionados con la familia propietaria. A través suyo, se busca preservar la armonía familiar mediante un manejo adecuado de las relaciones entre los miembros familiares y su conexión con la empresa. Sin embargo, los resultados presentados anteriormente indican que las pymes colombianas no le otorgan gran importancia al gobierno de la familia. Por el contrario, basan sus decisiones en mecanismos informales, como conversaciones familiares o consejos de personas mayores. En cuanto a los mecanismos formales, se observó que muy pocas empresas cuentan con órganos de gobierno que les ayuden a

gestionar sus relaciones, como las asambleas de familia, los consejos de familia o el protocolo familiar. A continuación, se describe el modelo propuesto para el gobierno de la familia en pymes familiares colombianas.

El modelo propuesto para el gobierno de la familia incluye reuniones familiares, tanto formales como informales, una asamblea de familia, un consejo de familia, comités de apoyo para la implementación del protocolo familiar y el desarrollo de las nuevas generaciones y, por supuesto, de forma transversal, la existencia de un protocolo familiar. Todos estos órganos de gobierno deben incluir reglamentos de funcionamiento, así como procesos de formación para que sus integrantes puedan desempeñar de forma eficiente sus funciones (Figura 7). De forma general, la necesidad de estos mecanismos de gobierno es mayor a medida que las empresas y las familias van creciendo (Brenes et al., 2011).

En primer lugar, el modelo sugiere que las empresas familiares generen espacios de reuniones familiares, aunque sean informales. A pesar de ser un mecanismo de gobierno sencillo (Neubauer y Lank, 1998), estas reuniones pueden ayudar a mejorar la comunicación, fortalecer la cohesión emocional y fomentar la identificación de los miembros de la familia con la empresa (Labaki, 2011). Por otra parte, también facilitan la construcción de una visión consensuada en temas sensibles como los valores familiares o la transferencia generacional (Jaffe y Lane, 2004; Vilaseca, 2002). Además, sirven como espacio para comunicar temas importantes de la empresa (Habbershon y Astrachan, 1997). Estas reuniones familiares deben existir en todas las empresas familiares, independientemente de la generación en la que se encuentren. No obstante, son más importantes en las empresas familiares de primera y segunda generación, dada la inexistencia de órganos formales de gobierno para la familia.

En segundo lugar, la asamblea familiar facilita la discusión y toma de decisiones sobre asuntos generales vinculados a la familia y la empresa. Por ejemplo, en este espacio se pueden abordar temas como la definición de la visión y los valores familiares, y su alineación con los de la empresa. Además, la presencia de la asamblea puede ser propicia para debatir cuestiones de sucesión y la resolución de conflictos que involucren tanto a la familia como a la empresa. La asamblea familiar se convierte, entonces, en el contexto adecuado para el diseño de acuerdos formales, algunos de los cuales podrían ser incorporados posteriormente en un protocolo familiar. Sin embargo, estos acuerdos pueden comenzar a delinearse en el consejo de familia. La relevancia de la asamblea de familia es más notable en las empresas familiares de segunda generación y posteriores, en las que es más probable que haya miembros con visiones divergentes para la empresa y la familia (Gersick, 1997). En este sentido, la asamblea juega un papel crucial al facilitar la alineación de estas diferentes visiones. Entre las funciones que este órgano puede abordar se encuentran:

- Tomar decisiones sobre temas que afectan a la empresa y al patrimonio familiar.
- Informar a todos los miembros de la familia sobre el estado de la empresa.
- Permitir que todos los miembros de la familia tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, hacer preguntas y contribuir con ideas sobre temas empresariales.
- Establecer políticas y procedimientos para involucrar a los miembros de la familia en la empresa.
- Proporcionar programas de capacitación y desarrollo para los miembros de la familia.
- Fortalecer los lazos de la familia y mantener una conexión emocional entre sus miembros.

En tercer lugar, se recomienda la conformación de un consejo de familia que defina una estrategia para el correcto direccionamiento de la familia. Los resultados presentados anteriormente demostraron que solo el 3,8 % de las pymes familiares en Colombia contaban con un consejo de familia. En este órgano estarán representados los miembros de las diferentes generaciones de la familia —e incluso deberían participar los familiares políticos—, dado que es un espacio exclusivo de reflexión para preservar la unión y la armonía (Kets de Vries, 1993; Mustakallio et al., 2002). Con su implementación, se busca evitar los conflictos familiares que afecten negativamente a la empresa y a la familia, o resolverlos adecuadamente (Benson et al., 1990). En este espacio, además, se generan las condiciones para alinear los intereses de la familia a largo plazo, promover la comunicación familiar y formar a los líderes familiares para el futuro (Poza, 2009). Con estas acciones se facilita la continuidad generacional (Lansberg, 1997). Dado lo anterior, se recomienda que el consejo de familia se consolide durante el proceso de transición de la primera a segunda generación. Entre las funciones sugeridas en el modelo propuesto para el consejo de familia están las siguientes:

- Fomentar la comunicación entre los miembros de la familia.
- Definir y mantener la visión, la misión y los valores de la empresa familiar a lo largo del tiempo.
- Colaborar en la definición de la estrategia a largo plazo de la empresa.
- Identificar y formar a los futuros líderes de la empresa.
- Establecer políticas y procedimientos para involucrar a los miembros de la familia en la empresa.
- Proporcionar programas de capacitación y desarrollo para los miembros de la familia.
- Resolver conflictos familiares y empresariales.

- Asegurar la alineación de los intereses de los directivos de la empresa con los de la familia propietaria.

- Garantizar que los valores de la familia se reflejen en las operaciones y decisiones comerciales de la empresa.

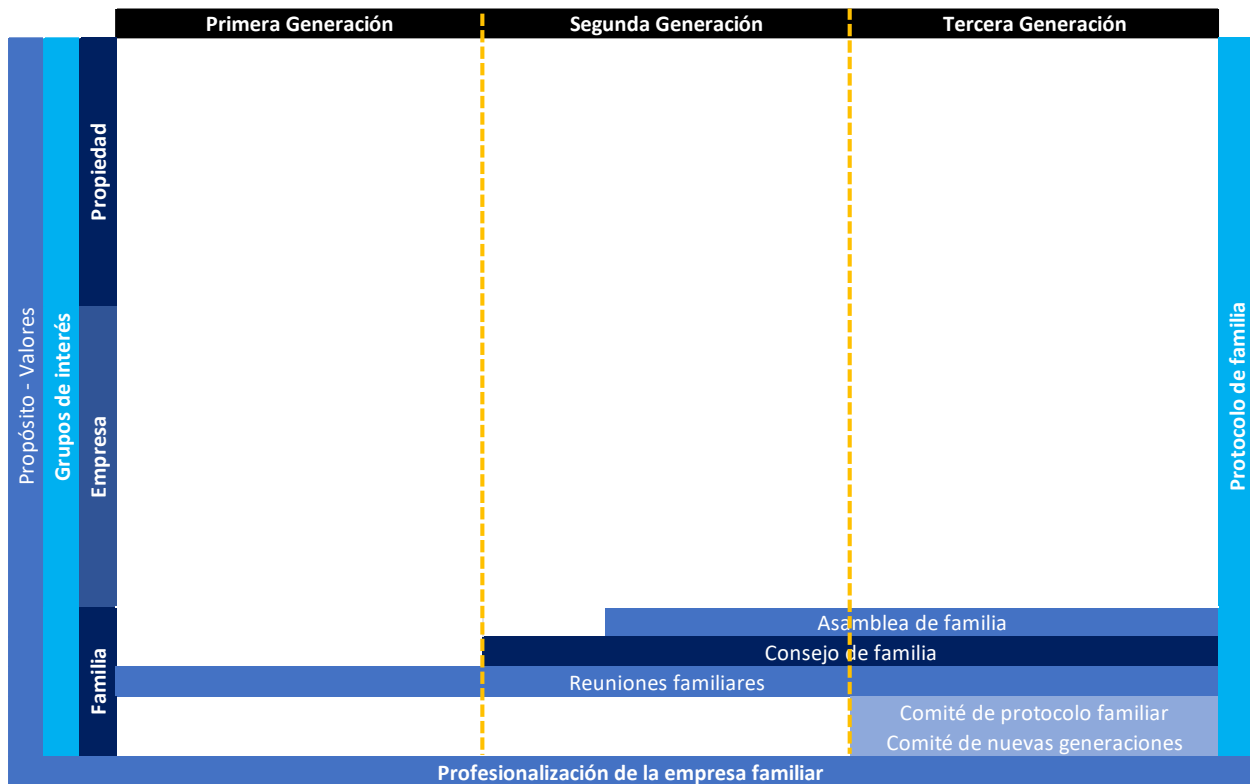
- Velar por la preservación del patrimonio familiar.

Adicionalmente, se recomienda que a nivel de gobierno de la familia se establezcan comités especializados para respaldar las labores, tanto de la asamblea de familia como del consejo de familia. Se sugiere la creación de al menos dos comités: el de protocolo familiar y el de nuevas generaciones. El primero, transforma el protocolo en un mecanismo funcional —y que no sea visto como un documento más—. En esta medida, el comité guía las relaciones familiares y empresariales; define los valores, misión, visión, y reglas de participación de los miembros; supervisa el cumplimiento del protocolo; y media en la resolución de conflictos y la comunicación. El segundo, por su parte, prepara a los jóvenes familiares para asumir roles de liderazgo en el futuro, mediante la identificación y fomento del talento, al igual que el desarrollo de programas de formación y oportunidades prácticas en la empresa. También inculca los valores y la cultura de la empresa, asegurando cohesión, compromiso y una sucesión ordenada para la continuidad sostenible de la empresa. Estos comités son fundamentales para promover la armonía, la continuidad y el éxito de la empresa a lo largo del tiempo.

A continuación, se resume la estructura propuesta para el gobierno de la familia en pymes familiares colombianas (Figura 8).

Figura 8

Gobierno de la Familia



Nota: elaboración propia.

Elementos Transversales

Como se mencionó anteriormente, el modelo de gobierno corporativo para las pymes familiares incorporó cuatro elementos transversales, fundamentales para su gobierno y sostenibilidad: 1) el propósito y los valores de la familia, 2) los grupos de interés, 3) la profesionalización y 4) el protocolo familiar. La transversalidad de estos elementos significa que son relevantes en los tres subsistemas de las empresas familiares: propiedad, empresa y familia. Además, son aplicables sin importar la generación en la que se encuentre la empresa familiar.

Propósito y Valores de la Familia. El propósito y los valores familiares deben integrarse de manera central en el modelo de gobierno corporativo, actuando como una brújula ética para la toma de decisiones. Los valores tienen un rol transversal al irradiarse hacia los subsistemas de la

propiedad y la empresa, proporcionando claridad sobre la razón de ser del patrimonio y la empresa familiar. Así, cuando existe claridad en los valores de la familia y estos se transmiten a los demás subsistemas, dichos valores se convierten en normativos, ya que estructuran las expectativas sobre elementos fundamentales en la toma de decisiones (Lampel et al., 2017). Esto incluye cómo se debe analizar o priorizar el valor económico potencial sobre otros criterios, cómo abordar el riesgo y la manera de proceder para lograr el resultado deseado (Lampel et al., 2017).

Un análisis profundo del propósito y los valores familiares debería llevar a las pymes familiares hacia una misión más amplia, que conecte los intereses familiares y trascienda la simple búsqueda de beneficios económicos. Definir un propósito claro para los tres subsistemas proporciona coherencia y dirección a las acciones de la empresa, a la vez que genera un sentido de identidad compartida para sus integrantes, tanto entre los miembros de la familia como con aquellos externos a esta.

Los valores familiares representan los principios fundamentales que orientan el comportamiento y las prácticas en la empresa familiar (Lampel et al., 2017). Estos valores suelen estar arraigados en la historia, la cultura y las creencias compartidas dentro del ámbito familiar. Al integrar estos valores en el modelo de gobierno corporativo, se promueve un entorno empresarial que facilita a sus participantes actuar dentro de bases éticas sólidas en momentos críticos de toma de decisiones. De esta manera, las acciones de la empresa estarán alineadas con los principios fundamentales de la familia.

La articulación efectiva del propósito con los valores en el modelo de gobierno corporativo contribuye a construir una cultura organizacional sólida y cohesiva. En última instancia, la óptima definición del propósito y los valores no solo fortalece la identidad

empresarial, sino que también genera confianza tanto dentro como fuera de la empresa, lo que favorece la sostenibilidad de la pyme familiar.

Grupos de Interés. Las organizaciones no pueden permanecer aisladas del contexto en el que desarrollan sus actividades. Es cada vez más evidente que centrarse únicamente en los accionistas como el principal grupo de interés es una interpretación limitada que no permite abordar los desafíos de un entorno cada vez más dinámico. En este sentido, las organizaciones comienzan a reconocer los beneficios de implementar un enfoque de gobierno centrado en todos los grupos de interés, en lugar de enfocarse exclusivamente en los accionistas, como ha sido tradicionalmente (Hemphill et al., 2021). Esta situación no es distinta en el caso de las pymes familiares, pues estas organizaciones requieren identificar cuáles son los diferentes grupos de interés que afectan o que pueden llegar a verse afectados por el desarrollo de sus operaciones. Tras el reconocimiento de estos grupos, es necesario comprender cómo sus intereses se relacionan con los de la familia, con el propósito de promover una gestión equitativa y sostenible.

Estos grupos van más allá de los accionistas y miembros familiares e incluyen, también, a empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y otros actores relevantes para la empresa familiar. Identificar los grupos de interés implica comprender y equilibrar sus expectativas y necesidades con los objetivos y valores de la familia empresaria. Esto se traduce en la adopción de prácticas de gestión transparentes y sostenibles que no solo beneficien a la empresa familiar y a la familia propietaria, sino que también contribuyan al bienestar de la sociedad.

La implementación efectiva de este análisis implica establecer canales de comunicación abiertos y bidireccionales con los diferentes grupos de interés, de tal modo que se permita una comprensión mutua y la creación de relaciones basadas en la confianza. Además, el modelo de

gobierno corporativo debe incorporar mecanismos para evaluar, de manera continua, las expectativas y percepciones de estos grupos, y adaptar así una estrategia empresarial de manera proactiva. Por ejemplo, al tomar decisiones estratégicas, es necesario analizar sus impactos no solo en los resultados financieros de la pyme familiar, sino también en el personal, con los clientes, los proveedores, el medio ambiente y la sociedad.

Considerar integralmente a los grupos de interés fortalece la reputación y la legitimidad de la empresa familiar y, además, posibilita construir relaciones sólidas y sostenibles a largo plazo. Este enfoque inclusivo y equitativo refleja un compromiso hacia la responsabilidad social y un aporte positivo al entorno de la pyme familiar.

Profesionalización. La profesionalización busca elevar la eficiencia y competitividad de la empresa familiar mediante la adopción de prácticas empresariales formales (Fang et al., 2012). Este proceso implica una transición hacia la gestión, basada en la meritocracia y la especialización, además de superar las dinámicas informales y tradicionales que suelen caracterizar a las empresas familiares (Fang et al., 2012; Polat, 2020). La profesionalización abarca varios aspectos clave, descritos a continuación.

Estructura organizacional. La empresa familiar debe establecer una estructura organizativa clara y roles bien definidos, asignando responsabilidades a cada miembro, de la familia o no, de acuerdo con sus habilidades y competencias específicas (Polat, 2020). Este enfoque contribuye a maximizar la eficiencia operativa y facilita la toma de decisiones basada en la experiencia y el conocimiento técnico.

Políticas y procedimientos. Implementar políticas y procedimientos formales puede promover la transparencia y rendición de cuentas en las diferentes áreas de la empresa familiar. Una política organizacional es un conjunto de directrices, normas y principios que guían y

regulan el comportamiento de los miembros y las operaciones internas de la empresa. Estas políticas tienen el propósito de proporcionar un marco de referencia claro y consistente a los empleados para comprender cómo llevar a cabo sus tareas, interactuar entre ellos y responder a diversas situaciones en el entorno laboral. Por su parte, un procedimiento es un conjunto de pasos específicos y detallados diseñados para desarrollar una tarea o actividad de manera sistemática y eficiente. Su finalidad es garantizar la consistencia y calidad en la ejecución de actividades clave, al facilitar su comprensión y la realización uniforme de estas por parte de los miembros de la organización.

Reglamentos. Se sugiere la existencia de reglamentos en el marco de la profesionalización como un elemento esencial para establecer normas claras y seguir las estructuras formales que regulan el funcionamiento de la empresa familiar. Los reglamentos pueden abordar aspectos fundamentales de estas organizaciones, como la conformación y las funciones de los órganos de gobierno, los procesos de toma de decisiones, la sucesión familiar, la participación de los miembros en la empresa y otros temas relevantes. Estos reglamentos profesionalizan la gestión mediante estructuras organizativas más formales y procesos de toma de decisiones basados en criterios objetivos. Su implementación también puede incluir normas éticas y de conducta, y establecer pautas precisas sobre integridad, responsabilidad y ética empresarial. Asimismo, pueden incorporar cuestiones como la rotación de roles y responsabilidades, la evaluación del desempeño, y la capacitación y desarrollo profesional, lo que contribuiría a la mejora continua de las habilidades y competencias de los miembros de la familia y del equipo directivo.

Formación y desarrollo profesional. Estos elementos buscan fortalecer las habilidades, conocimientos y competencias de los miembros de la familia y del equipo directivo,

preparándolos para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial (Polat, 2020). La formación implica adquirir conocimientos específicos relacionados con el sector de la empresa, así como las mejores prácticas de gestión, habilidades técnicas y cualquier otro aspecto relevante para el desempeño de las funciones. Puede llevarse a cabo a través de programas educativos formales, cursos, talleres y otras iniciativas de aprendizaje. A través de la formación se logra mejorar la eficiencia operativa y actualizar a los profesionales en las últimas tendencias y avances en su campo. Por otro lado, el desarrollo profesional se refiere al fortalecimiento continuo de las habilidades y capacidades de los individuos en el ámbito laboral. Esto incluye sus habilidades de liderazgo, toma de decisiones, comunicación, entre otros aspectos relacionados con la gestión. El desarrollo profesional no solo se centra en las habilidades técnicas, sino también en habilidades blandas y competencias interpersonales.

Protocolo Familiar. El protocolo familiar es un documento que plasma los acuerdos sobre la relación entre la familia, la empresa y la propiedad (Berent-Braun y Uhlaner, 2012). Por lo tanto, más que un documento es un proceso que se debe vivir en la empresa familiar, de manera cotidiana. Este proceso surge como un sintetizador que consolida la dinámica de estas organizaciones, al delinear las directrices de resolución de conflictos y asegurar la cohesión de la empresa. Entre los temas que puede abordar el protocolo se encuentran los siguientes:

- **Regulación de la sucesión:** establece las reglas y procedimientos para la transición de la dirección y propiedad de la empresa de una generación a otra. Esto incluye criterios para la elección de sucesores, procesos de formación y la definición de roles y responsabilidades.

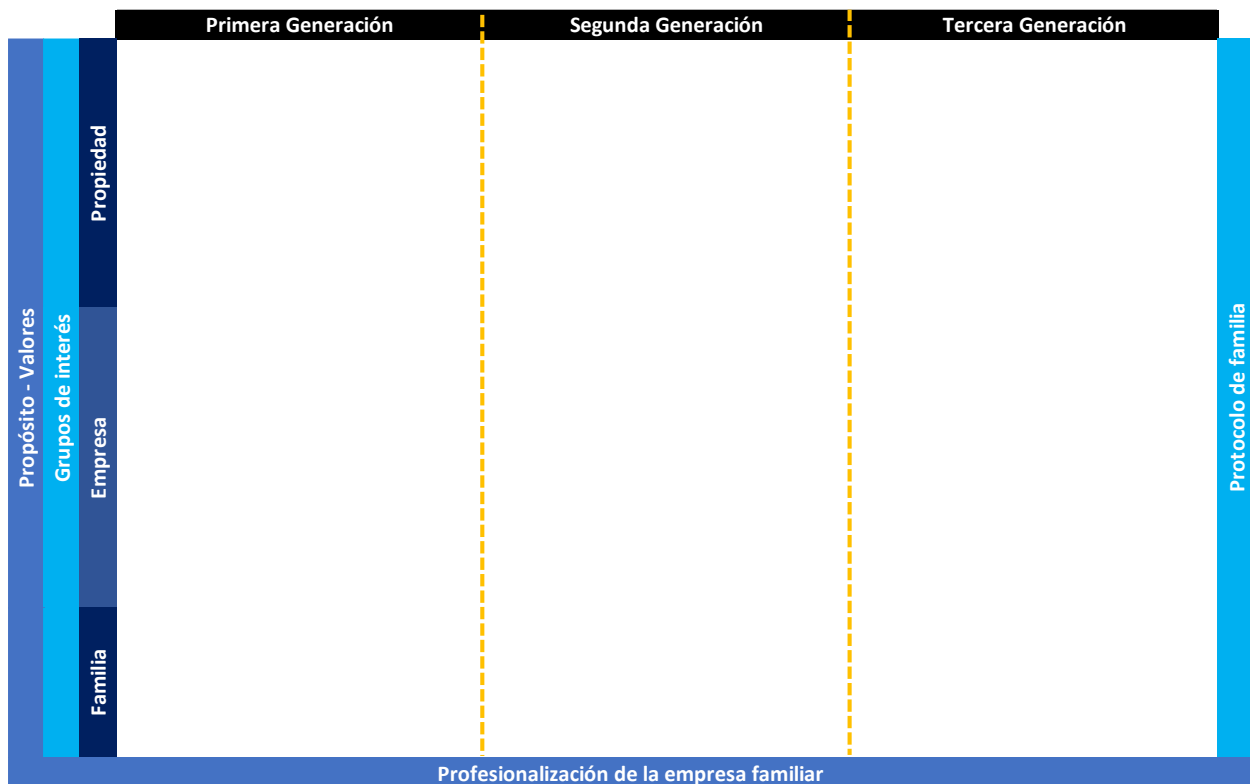
- **Definición de valores y visión familiar:** el protocolo define los valores fundamentales de la familia y la visión compartida para la empresa, lo que ayuda a alinear a los miembros familiares en torno a un propósito común y establece una base ética para la toma de decisiones.

-
- Reglas para la participación en la empresa: determina las condiciones para la participación de los miembros de la familia dentro de la empresa al definir roles, responsabilidades y criterios para su inclusión, ascenso, o exclusión en la gestión del negocio.
 - Políticas de contratación y despido de familiares: precisa los procedimientos objetivos para la contratación y despido de familiares, ya que asegura decisiones basadas en criterios profesionales que contribuyan al éxito empresarial.
 - Distribución de beneficios económicos: plantea los parámetros para la distribución de dividendos y la participación en la propiedad de cada uno de los miembros de la familia propietaria, pues establece fórmulas claras y equitativas que evitan conflictos relacionados con la compensación y la participación en las ganancias.
 - Resolución de conflictos: recomienda los procesos más idóneos para la resolución de conflictos dentro de la familia y en la empresa, y define instancias y procedimientos para abordar disputas y desacuerdos de manera estructurada y constructiva.
 - Compromiso con la empresa: fomenta el sentido de responsabilidad y pertenencia de los miembros de la familia en la empresa, lo que contribuye a la continuidad y éxito del negocio.
 - Planificación financiera y fiscal: incluye disposiciones relacionadas con la planificación financiera y fiscal de la familia y la empresa, lo que asegura su continuidad financiera y una gestión eficiente de sus recursos.
 - Formación y desarrollo: propone programas de formación y desarrollo para los miembros de la familia que trabajan en la empresa, con lo que garantiza la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para contribuir al crecimiento y profesionalización del negocio.

A continuación, la Figura 9 sintetiza los elementos transversales propuestos en el modelo de gobierno corporativo para pymes familiares colombianas.

Figura 9

Elementos Transversales



Nota: elaboración propia.

Capítulo VI. Validación del Modelo Teórico Propuesto

Metodología de la Validación

El modelo propuesto fue sometido a un proceso de validación cualitativa con el fin de obtener retroalimentación detallada y fundamentada que permitiera perfeccionarlo y ajustarlo. Para dicha validación se optó por el juicio de expertos, una técnica que consiste en solicitar la opinión de especialistas en un tema (Cabero y Llorente, 2013). Este enfoque cualitativo generalmente ofrece una valoración profunda y precisa sobre la pertinencia y la coherencia del modelo, con lo que se garantiza que este se ajuste a las necesidades del contexto de estudio. La retroalimentación de los expertos no solo validó externamente el modelo, sino que también permitió identificar áreas de mejora y ajustar elementos necesarios antes de una posible implementación.

Para facilitar este proceso, se creó un archivo de Excel que contenía los cuatro componentes del modelo (elementos transversales, propiedad, empresa y familia). Los expertos evaluaron cada componente utilizando una escala de Likert de cinco niveles, con la que podían expresar su grado de acuerdo o desacuerdo (1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). Este archivo fue enviado por correo electrónico a cada experto que aceptó participar.

Específicamente, el archivo de Excel contenía las prácticas de gobierno corporativo clasificadas en los cuatro componentes ya nombrados: elementos transversales, propiedad, empresa y familia. Dentro de los elementos transversales se incluyeron las prácticas vinculadas al propósito y los valores de la organización, los grupos de interés, la profesionalización de la

empresa y el protocolo familiar. En la propiedad se incluyeron las prácticas relacionadas con la asamblea de accionistas, los acuerdos de socios, el revisor fiscal, el consejo de socios, los comités de apoyo y la oficina familiar. En cuanto a la empresa, se consideraron las prácticas relacionadas con el consejo asesor o junta directiva (según corresponda), los comités de apoyo para estos órganos de gobierno, el CEO o gerente general y su equipo de alta dirección. Finalmente, en la familia se incluyeron las reuniones familiares, el consejo de familia, los comités de apoyo y la asamblea de familia.

En este proceso de validación, cada experto evaluó el modelo de forma individual en una primera ronda que tuvo lugar en marzo de 2024 (ver Anexo 1, Anexo 2, Anexo 3 y Anexo 4). A partir de las respuestas del grupo de expertos se calcularon los puntajes asignados a cada componente, tanto por el grupo total como por cada perfil (académicos y empresarios). Además, para determinar si las diferencias en estas puntuaciones eran estadísticamente significativas, se practicaron pruebas de diferencias de medias, que permitieron examinar las discrepancias entre las calificaciones otorgadas por los académicos y los empresarios. Los comentarios del grupo de expertos fueron analizados a la luz de una combinación de supuestos teóricos y prácticos para fortalecer la formulación del modelo de gobierno corporativo propuesto. Este análisis proporcionó información valiosa para comprender las distintas perspectivas y las prioridades en el contexto del gobierno corporativo de las pymes familiares, lo que facilitó ajustar el modelo según las necesidades identificadas en este punto del proceso.

En la segunda ronda de revisión, los expertos fueron invitados a evaluar nuevamente el modelo y aportar sus perspectivas y observaciones adicionales. Se compartió con ellos el modelo ajustado, el cual había sido modificado con base en los comentarios y sugerencias recibidos durante la primera ronda. Esta etapa tuvo como objetivo principal validar que los ajustes realizados

efectivamente mejoraran la adecuación del modelo a las necesidades específicas de las pymes familiares colombianas. Esta segunda ronda de validación se realizó en abril de 2024.

La retroalimentación recibida en las dos rondas de revisión fue fundamental para identificar áreas de mejora del modelo que permitieran ajustarlo y luego refinarlo y optimizarlo. Al considerar tanto los conocimientos teóricos como la experiencia práctica, se aseguró que el modelo fuera integral, sólido y aplicable en diferentes contextos empresariales. De este modo, el modelo final se construyó sobre el consenso alcanzado entre los expertos.

Resultados del Instrumento de Validación-Primera Ronda de Revisión

En este apartado se presentan los resultados de la primera ronda de revisión del modelo de gobierno corporativo propuesto para las pymes familiares en sus cuatro componentes: elementos transversales, gobierno de la propiedad, gobierno de la empresa y gobierno de la familia.

Resultados para los Elementos Transversales

Los elementos transversales propuestos en el modelo de gobierno corporativo incluyen el propósito y los valores, los grupos de interés, la formación, la profesionalización y el protocolo familiar. Dada su importancia, el modelo propuesto establece que estos elementos deben estar presentes en las pymes familiares, independientemente de la generación en la que se encuentren.

Los resultados de la validación (Tabla 1) muestran un alto grado de consenso entre los especialistas con respecto a los elementos transversales propuestos en el modelo de gobierno. El puntaje promedio total asignado por los académicos y los empresarios al conjunto de elementos transversales fue de 4,61. Aun así, a pesar del alto grado de acuerdo entre los expertos, se observan diferencias en sus percepciones frente a algunos elementos. La calificación total

promedio otorgada por los empresarios para el conjunto de los elementos transversales fue de 4,50, mientras que la calificación total promedio de los académicos fue de 4,84. Aunque esta diferencia en el total de los elementos transversales no es estadísticamente significativa, se destaca que los empresarios y los académicos tienen percepciones diferentes en algunas prácticas incluidas en el protocolo familiar.

A nivel individual, los resultados de la prueba de diferencias de medias indicaron que, en general, la puntuación otorgada por los académicos y por los empresarios no revela diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de los elementos transversales propuestos en el modelo. Sin embargo, cinco elementos propuestos para el protocolo familiar sí expresan diferencias estadísticamente significativas:

- Regulación de la sucesión directiva
- Definición de valores de la familia
- Definición de la visión familiar
- Reglas para la participación en la empresa
- Políticas de contratación y despido de familiares

En la regulación de la sucesión directiva se observó un alto grado de acuerdo entre los académicos con esta recomendación (5,00), mientras que en el grupo de empresarios hubo una menor aceptación (4,29); la diferencia estadísticamente significativa corresponde al 10 %. Al respecto, algunos empresarios manifestaron que el modelo debería ser preciso respecto al alcance y la forma en que se debe incluir la regulación de la sucesión directiva en el protocolo familiar.

Frente al segundo asunto, la definición de los valores familiares, también se apreció un alto grado de acuerdo entre los académicos (5,00), mientras que entre los empresarios hubo una menor aceptación (3,86). Aquí la diferencia estadísticamente significativa es equivalente al

10 %. En relación con este tema, los empresarios manifestaron que, aunque es importante tener claridad sobre los valores familiares desde la primera generación, esta práctica adquiere una mayor relevancia en las generaciones posteriores. Asimismo, expresaron que es crucial incluir en el protocolo familiar los valores de la empresa basados en los valores familiares, pero al mismo tiempo incorporar la participación de los empleados, quienes deben identificarse con ellos.

En la definición de la visión familiar como tercer aspecto, nuevamente se halló un alto grado de acuerdo entre los académicos (5,00), mientras que los empresarios expresaron una menor aceptación (4,00). Por tanto, esta diferencia estadísticamente significativa fue del 10 %. Frente a este tema, los empresarios manifestaron que la visión que debe prevalecer en el protocolo familiar es aquella que se desea para la empresa, ya que cuando una familia está compuesta por diferentes núcleos, es más probable que existan visiones distintas entre ellos. No obstante, estas visiones pueden alinearse con la visión de la empresa en el contexto del propósito organizacional.

El cuarto aspecto fueron las reglas para la participación en la empresa. Con relación a este punto, se observó, igualmente, un alto grado de acuerdo entre los académicos (5,00), mientras que entre los empresarios hubo una menor aceptación (4,29). Esta diferencia estadísticamente significativa fue del 5 %. Al respecto, no se recibieron comentarios por parte del grupo de empresarios.

Finalmente, un quinto elemento estuvo relacionado con las políticas de contratación y despido de familiares. El análisis sobre este tema reveló una situación similar a los casos anteriores: un alto grado de acuerdo entre los académicos (5,00) y una menor aceptación entre los empresarios (4,00). La diferencia estadísticamente significativa fue del 5 %. Al respecto, algunos empresarios manifestaron que no es conveniente establecer una serie de políticas para

contratar o despedir familiares. Esto se debe a que el contexto de cada situación puede ser tan particular, que resultaría complejo contar con una política aplicable a todos los casos que se presenten.

Por otro lado, es importante destacar que la inclusión de la distribución de beneficios y acciones en el protocolo familiar no cuenta con un alto grado de acuerdo en el grupo de académicos, quienes le otorgaron una calificación relativamente baja (3,67). Sin embargo, esta discrepancia no resulta estadísticamente significativa, en comparación con la calificación dada por los empresarios (4,57). Los académicos enfatizan que esta cuestión podría ser regulada de manera más eficiente mediante la función de política de dividendos, una competencia de la asamblea de accionistas.

Estos resultados muestran que, en términos generales, los empresarios tienden a concebir el protocolo familiar con un enfoque más orientado hacia la resolución de conflictos, el compromiso con la empresa, la planificación financiera y fiscal, y hacia el desarrollo y formación de las futuras generaciones. En cambio, no perciben este instrumento como una herramienta adecuada para abordar aspectos como la regulación de la sucesión directiva, la definición de valores familiares, la visión familiar, las normas de participación en la empresa, las políticas de contratación y despido de familiares, o la distribución de beneficios y acciones. En contraste con las percepciones de los académicos, los empresarios prefieren que estas prácticas sean abordadas dentro de los órganos de gobierno, con los que se sienten más cómodos.

Al considerar estos resultados y entender la necesidad de un modelo de gobierno corporativo que se adapte a las circunstancias y contextos de cada empresa, se recomienda que las pymes familiares ajusten el modelo propuesto. Así, podrían integrar estas prácticas como funciones de los órganos de gobierno correspondientes, en lugar de hacerlo directamente a través

del protocolo familiar. De esta manera, las pymes familiares pueden incorporar estos aspectos — la regulación de la sucesión directiva, las normas para la participación en la empresa y las políticas de contratación y despido de familiares— directamente dentro de la junta directiva o el consejo asesor, según consideren. Por otro lado, la definición de los valores y la visión familiar pueden ser integrados en el consejo de familia, y las cuestiones relacionadas con la distribución de beneficios y acciones pueden ser abordadas en la asamblea de accionistas.

Para finalizar, es importante destacar que en aquellas pymes familiares que cuentan con estos órganos de gobierno establecidos, esta opción podría simplificar y facilitar el desarrollo de funciones de manera más orgánica. Sin embargo, en el caso de aquellas empresas que no disponen de estos órganos de gobierno o que no son funcionales, regular estas prácticas dentro del protocolo familiar sigue siendo la alternativa más práctica y viable.

Tabla 1

Resultados de la Validación-Elementos Transversales

	Elemento	Generación	Promedio			Diferencia de medias			
			1	2	3		Académicos	Empresarios	Total
Propósito y valores	Alcance	La empresa familiar debe integrar su propósito y valores en el modelo de gobierno corporativo como brújula ética que guía las decisiones estratégicas.	X	X	X	5,00	4,71	4,80	0,29
Grupos de interés	Alcance	La empresa familiar considera en su modelo de gobierno corporativo los intereses de los grupos de interés y la forma en que estos se interrelacionan con los de la familia.	X	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
	Estructura organizacional	La empresa familiar debe contar con una estructura organizacional clara con roles bien definidos, asignando responsabilidades de acuerdo con las habilidades y competencias específicas de cada individuo, ya sea miembro de la familia o no.	X	X	X	5,00	5,00	5,00	0,00
	Políticas	La empresa familiar debe contar con políticas formales que regulen el comportamiento de sus miembros.	X	X	X	5,00	4,86	4,90	0,14
Profesionalización	Procedimientos	La empresa familiar debe contar con procedimientos formales que permitan estandarizar operaciones, mejorar la eficiencia, reducir errores y asegurar la conformidad con normas y regulaciones.	X	X	X	4,67	4,86	4,80	-0,19
	Reglamentos	Las políticas y procedimientos deben estar acompañadas de reglamentos que regulen la conformación y el funcionamiento de los diferentes órganos de gobierno y áreas clave.	X	X	X	4,67	4,86	4,80	-0,19
	Formación	La empresa familiar desarrolla procesos de formación que contribuyen a mejorar la eficiencia operativa y a mantener a los profesionales actualizados en las últimas tendencias y avances en su campo.	X	X	X	5,00	4,43	4,60	0,57

Desarrollo profesional	La empresa familiar fomenta procesos de desarrollo profesional para el crecimiento continuo de las habilidades y capacidades de los individuos en el ámbito laboral.	x	x	x	4,67	4,43	4,50	0,24	
Existencia	La empresa familiar cuenta con un protocolo que regula las relaciones entre la empresa, la propiedad y la familia.	X	X	X	5,00	4,57	4,70	0,43	
Protocolo de familia	Alcance	Regulación de la sucesión directiva.	X	X	X	5,00	4,29	4,50	0,71*
		Definición de valores de la familia.	X	X	X	5,00	3,86	4,20	1,14*
		Definición de la visión familiar.	X	X	X	5,00	4,00	4,30	1,00*
		Reglas para la participación en la empresa.	X	X	X	5,00	4,29	4,50	0,71**
		Políticas de contratación y despido de familiares.	X	X	X	5,00	4,00	4,30	1,00**
		Repartición de beneficios y acciones.	X	X	X	3,67	4,57	4,30	-0,90
		Resolución de conflictos.	X	X	X	5,00	4,43	4,60	0,57
		Compromiso con la empresa.	X	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
		Planificación financiera y fiscal.	X	X	X	5,00	4,71	4,80	0,29
		Formación y desarrollo.	X	X	X	5,00	4,57	4,70	0,43
Total					4,84	4,50	4,61	0,34	

Nota: ***, **, * indican significancia estadística en la prueba t de diferencia de medias al 1 %, 5 % y 10 %, respectivamente. En negrita y cursiva se resaltan los resultados obtenidos que son menores a 4,0. Elaboración propia.

Resultados para el Gobierno de la Propiedad

De acuerdo con el modelo propuesto, el gobierno de la propiedad abarca elementos que promueven la transparencia, la participación informada y la gestión profesional del patrimonio familiar, y que contribuyen a la continuidad y el éxito empresarial a lo largo de las generaciones. Estos elementos incluyen: el alcance y las funciones de órganos como la asamblea de accionistas y el consejo de socios; el rol del revisor fiscal; la existencia y el alcance de acuerdos entre socios; la presencia de comités de apoyo para la asamblea de accionistas y el consejo de socios; y la implementación de una oficina familiar.

Los resultados de la validación (Tabla 2) de los elementos del gobierno de la propiedad propuestos en el modelo de gobierno corporativo para las pymes familiares reflejan un alto grado de consenso entre los expertos. El puntaje promedio total asignado por académicos y empresarios al conjunto de elementos del gobierno de la propiedad fue de 4,54. La calificación total promedio otorgada por los empresarios fue de 4,44; mientras que la dada por los académicos fue de 4,77. La prueba de diferencia de medias para el promedio total mostró que las diferencias entre ambas puntuaciones no son estadísticamente significativas.

A nivel individual, la única diferencia que se mostró estadísticamente significativa estuvo en las recomendaciones para el reglamento de la asamblea general de accionistas, específicamente en la definición de la periodicidad de las reuniones. Los académicos, por un lado, mostraron un alto grado de acuerdo con esta recomendación (5,00); mientras que, por otra parte, en el grupo de empresarios hubo una menor aceptación (4,43). La diferencia estadísticamente significativa fue del 10 %. En promedio, la calificación para esta recomendación fue de 4,60. En este caso, los empresarios sugirieron que la periodicidad de la

asamblea de accionistas no estuviera determinada en el reglamento, sino que pudiera ser regulada de manera flexible por la propia asamblea de accionistas. Esto permitiría un mayor grado de flexibilidad, y las asambleas se desarrollarían con la periodicidad que la empresa requiriera. Sin embargo, es importante mencionar que el reglamento de la asamblea puede definir la periodicidad de la asamblea ordinaria y las pymes familiares pueden convocar a asambleas extraordinarias de acuerdo con sus necesidades específicas.

Aunque el anterior elemento fue el único que representó diferencia estadística significativa, se destacan también algunos elementos del gobierno de la propiedad que obtuvieron puntajes relativamente bajos por parte de los empresarios. Este es el caso del comité de valoración y transacción de acciones. Específicamente, el modelo propone a las pymes familiares contar con este comité para regular todo lo relacionado con la entrada y salida de accionistas de la estructura de propiedad. Los empresarios calificaron este elemento con 3,71 y los académicos le otorgaron un puntaje de 4,67. Los empresarios argumentaron que no es práctico contar con este comité como parte de una estructura permanente, sino que podría activarse de acuerdo con las necesidades de la pyme familiar. Incluso sugirieron que sus funciones pudieran ser trabajadas de forma adecuada por la asamblea de accionistas.

Una situación similar se observó con la sugerencia del modelo para la conformación de una oficina familiar en las pymes. Los empresarios calificaron este elemento con 3,86, en comparación con un puntaje de 4,33 por parte de los académicos. Frente al tema, los empresarios argumentaron que contar con esta oficina de manera permanente podía generar procesos burocráticos innecesarios, de los cuales podía fácilmente encargarse la asamblea de accionistas. Sin embargo, los empresarios vieron factible la existencia de una oficina familiar en el caso de empresas familiares más robustas y complejas en términos de propiedad.

Dado lo anterior, es importante resaltar que el modelo propuesto puede ser ajustado por las pymes familiares, de manera que se adecúe a la estructura de gobierno más pertinente. En este sentido, el comité de valoración y transacción de acciones puede activarse según las necesidades específicas de la situación, e incluso sus funciones pueden ser desempeñadas por la asamblea de accionistas. De esta forma, no se establecería un comité formal —como parte permanente de la estructura de gobierno de la propiedad— en aquellas pymes familiares que no lo requieran, debido a que su estructura de propiedad es poco compleja. Un enfoque similar se sugiere para la oficina familiar. Así, en síntesis, cada pyme familiar debe evaluar su contexto para determinar si es necesario contar con el comité o la oficina familiar, considerando si su estructura de propiedad lo justifica. En caso contrario, las funciones de la oficina familiar pueden ser asumidas y desarrolladas por la asamblea de accionistas.

Tabla 2
Resultados de la Validación-Gobierno de la Propiedad

	Elemento	Generación			Promedio			Diferencia de medias	
		1	2	3	Académicos	Empresarios	Total		
Asamblea de accionistas	Existencia	Los accionistas se deben reunir al menos de forma anual en la asamblea de accionistas.	X	X	X	5,00	4,71	4,80	0,29
		La aprobación de los estatutos de la empresa familiar.	X	X	X	5,00	4,57	4,70	0,43
		La adquisición, venta o gravamen de activos estratégicos.	X	X	X	4,67	4,29	4,40	0,38
		La aprobación para procesos de escisión.	X	X	X	5,00	4,71	4,80	0,29
		La aprobación de operaciones con partes vinculadas.		X	X	5,00	4,29	4,50	0,71
		La determinación de las reservas que deben hacerse además de las legales.	X	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
		La aprobación de la política de dividendos.	X	X	X	5,00	4,57	4,70	0,43
	Funciones	La designación de la junta directiva o consejo asesor.	X	X	X	4,67	4,86	4,80	-0,19
		La aprobación de la política de rotación de los miembros de la junta directiva.		X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
		La aprobación de la política general de remuneración de la junta directiva o consejo asesor.	X	X	X	4,67	4,86	4,80	-0,19
		La designación del revisor fiscal.	X	X	X	5,00	4,71	4,80	0,29
		La aprobación de las condiciones de contratación, revocación o no renovación del revisor fiscal.	X	X	X	5,00	4,57	4,70	0,43
		El ordenamiento de las acciones que correspondan contra los administradores o el revisor fiscal.	X	X	X	5,00	4,29	4,50	0,71
		La aprobación de la política general de remuneración de la alta dirección cuando exista un componente variable en acciones.		X	X	5,00	4,71	4,80	0,29

		Define la periodicidad con la que se debe realizar la asamblea.	X	X	X	5,00	4,43	4,60	0,57*
		Define el plazo de antelación con el cual se debe convocar a la asamblea.	X	X	X	5,00	4,43	4,60	0,57
		Define los medios que se deben usar para realizar la convocatoria de la asamblea.	X	X	X	5,00	4,43	4,60	0,57
	Reglamento	Establece la obligatoriedad de presentar un orden del día previo a la celebración de la asamblea.		X	X	5,00	4,43	4,60	0,57
		Define los procedimientos aprobados para el desarrollo del derecho a voto de los accionistas.		X	X	5,00	4,43	4,60	0,57
		Define los plazos, medios y tipo de información que se debe entregar a los accionistas previo a la realización de la asamblea.		X	X	5,00	4,43	4,60	0,57
	Existencia	La empresa familiar debe contar con un acuerdo de socios, documento para proporcionar un marco para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.		X	X	4,67	4,71	4,70	-0,05
	Protección legal	El acuerdo de socios define estructuras legales para la protección del patrimonio familiar.		X	X	4,33	4,43	4,40	-0,10
	Sucesión patrimonial	El acuerdo de socios define la forma en que se realiza la sucesión patrimonial.		X	X	4,67	4,14	4,30	0,52
	Existencia	La empresa familiar hace uso de la figura del revisor fiscal.		X	X	4,67	4,29	4,40	0,38
	Reglamento	La empresa familiar cuenta con una política formal en la que se definen los requerimientos que se deben cumplir para designar al revisor fiscal (independencia, tiempo máximo de permanencia, equipo de trabajo, servicios que puede ofrecer).		X	X	5,00	4,43	4,60	0,57
	Existencia	Se recomienda la conformación de un consejo de socios cuando exista un número considerable de socios.		X	X	4,33	4,14	4,20	0,19
	Funciones	Aborda asuntos estratégicos como la dirección futura y la entrada/salida de socios, tomando decisiones cruciales para el negocio y la familia propietaria.		X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
		Actúa como un espacio estructurado para resolver desacuerdos entre socios, evitando tensiones y preservando la armonía en la familia propietaria y la empresa.		X	X	5,00	4,43	4,60	0,57

		Define roles, políticas de contratación y límites para la participación de socios en la gestión, estableciendo una estructura organizativa coherente y eficiente.	X	X	5,00	4,86	4,90	0,14
		Facilita la planificación y ejecución de procesos de sucesión que aseguren la continuidad de la empresa a través de una transición generacional bien gestionada.	X	X	4,67	4,43	4,50	0,24
	Reglamento	La empresa familiar debe contar con un reglamento formal que regule la conformación y funcionamiento del consejo de socios.	X	X	4,67	4,86	4,80	-0,19
Comités de apoyo	Comité de control	La empresa familiar debe contar con un comité de control que audite temas que sean de interés particular de los socios.		X	4,67	4,00	4,20	0,67
	Comité de nombramientos	La empresa familiar debe contar con un comité de nombramientos que apoye a los accionistas en el proceso de designación de los miembros de los órganos de gobierno y la alta dirección.		X	4,67	4,00	4,20	0,67
	Comité de valoración	La empresa familiar debe contar con un comité de valoración y transacción de acciones que regule todo lo relacionado con la entrada y salida de accionistas de la estructura de propiedad.		X	4,67	3,71	4,00	0,95
	Comité de formación	La empresa familiar debe contar con un comité de formación de propietarios que se encargue de desarrollar planes de formación en diferentes áreas para los accionistas.	X	X	5,00	4,14	4,40	0,86
	Existencia	La empresa familiar debe contar con una oficina familiar.	X	X	4,33	3,86	4,00	0,48
Oficina familiar		Analizar, planificar y administrar las inversiones de la familia.	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
		Desarrollar estrategias para la estructuración y protección del patrimonio de la familia, considerando aspectos fiscales, legales y sucesorios.	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
	Funciones	Ayudar a la familia a establecer metas financieras, desarrollar un presupuesto y elaborar planes a largo plazo para alcanzar sus objetivos.	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
		Evaluar y gestionar los riesgos financieros que puedan afectar el patrimonio de la familia, incluyendo la diversificación de inversiones y la mitigación de posibles pérdidas.	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10

	Llevar registros precisos de las finanzas de la familia, preparar informes financieros periódicos y proporcionar transparencia sobre el estado de los activos y pasivos.	X	X	4,67	4,43	4,50	0,24
	Establecer estructuras de gobierno corporativo y políticas de gestión empresarial para garantizar la eficiencia y la toma de decisiones adecuada.	X	X	4,67	4,43	4,50	0,24
	Gestionar asuntos relacionados con el personal doméstico, la nómina, los seguros de salud y otros beneficios para los miembros de la familia.	X	X	4,67	4,14	4,30	0,52
	Facilitar la planificación de la sucesión, la transferencia de activos y responsabilidades entre generaciones de la familia.	X	X	4,67	4,43	4,50	0,24
	Ayudar a la familia a desarrollar estrategias y programas filantrópicos que reflejen sus valores y objetivos, así como coordinar donaciones y proyectos benéficos.	X	X	4,67	4,00	4,20	0,67
	Brindar asesoramiento en cuestiones legales y fiscales, garantizando el cumplimiento de las regulaciones y optimizando la carga impositiva.	X	X	4,67	4,43	4,50	0,24
	Proporcionar capacitación y educación financiera a los miembros de la familia para que puedan tomar decisiones informadas y comprender la gestión de su patrimonio.	X	X	4,67	4,43	4,50	0,24
	Trabajar con otros asesores externos, como abogados, contadores y asesores de inversión para garantizar una gestión integral y coherente de los asuntos familiares.	X	X	4,33	4,43	4,40	-0,10
Reglamento	La empresa familiar debe contar con un reglamento formal que regule la conformación y funcionamiento de la oficina familiar.	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
	Total			4,77	4,44	4,54	0,33

Nota: ***, **, * indican significancia estadística en la prueba t de diferencia de medias al 1 %, 5 % y 10 %, respectivamente.

En negrita y cursiva se resaltan los resultados obtenidos que son menores a 4,0. Elaboración propia.

Resultados para el Gobierno de la Empresa

El modelo propuesto aborda aspectos relacionados con el órgano de gobierno de la empresa, el CEO y su equipo de alta dirección. En este ámbito, se sugiere el nombramiento de un consejo asesor o una junta directiva, que cuente con elementos esenciales para su correcto funcionamiento como, por ejemplo: funciones claramente definidas, reglamento de funcionamiento, tamaño, periodicidad de las reuniones, participación de miembros externos e independientes, así como diversidad en su composición. Asimismo, se propone la formación de comités de apoyo para optimizar el desempeño de estos órganos. En relación con el CEO y su equipo de alta dirección, se plantea la necesidad de que estas figuras estén vinculadas a la familia o sean externas, según el contexto de la empresa. También se menciona la importancia de contar con sistemas de apoyo para el CEO y la alta dirección, lo que les permitirá abordar los desafíos empresariales de manera efectiva.

Los resultados de la validación (Tabla 3) de los elementos propuestos para el gobierno de la empresa muestran un grado de consenso moderado entre los expertos. En este componente del modelo hay variaciones entre la percepción de los empresarios y la de los académicos. Específicamente, los empresarios otorgaron una calificación promedio total de 4,10 para los elementos propuestos, mientras que la de los académicos es de 4,67. Estas puntuaciones muestran una diferencia estadísticamente significativa del 10 %. El puntaje promedio total asignado por el conjunto de académicos y empresarios al gobierno de la empresa fue de 4,27, el más bajo hasta ahora en el proceso de validación del modelo.

A nivel individual, los resultados de la prueba de diferencias de medias indicaron que la diferencia entre la puntuación otorgada por los académicos y los empresarios para los elementos

del gobierno de la empresa no es estadísticamente significativa, al menos en la mayoría de los elementos propuestos en el modelo. Sin embargo, se encontraron cuatro elementos en los que estas diferencias sí son estadísticamente significativas:

- La participación de miembros independientes en el órgano de gobierno de la empresa.
- La existencia de un comité de compensación y evaluación.
- La presencia del fundador como CEO de la empresa.
- La elección de un miembro externo a la familia en el proceso de sucesión ejecutiva.

En primer lugar, el modelo propone que las pymes de primera generación cuenten con una mayoría de miembros independientes en el órgano de gobierno de la empresa. Sin embargo, los empresarios no estuvieron muy de acuerdo con esta recomendación, ya que le otorgaron un puntaje de 3,29, mientras que en el grupo de académicos el resultado fue de 4,67. En este sentido, hubo una diferencia estadísticamente significativa del 10 %. Al respecto, algunos empresarios manifestaron que el modelo debía incorporar a miembros independientes en generaciones anteriores a la tercera. Otros empresarios consideraron que la participación mayoritaria de los miembros independientes en la junta directiva o en el consejo asesor no era necesaria si existían reglas de juego claras.

Frente a este tema, hay un consenso sobre la importancia de la participación de miembros independientes en la junta directiva o en el consejo asesor. Sin embargo, las pymes familiares deben determinar si realmente están dispuestas a garantizar una participación efectiva de estos miembros. En este sentido, es necesario evaluar si el contexto de la organización permitiría que un miembro independiente desempeñe su función de manera adecuada y trabaje en aquellos aspectos organizacionales que podrían obstaculizar su desempeño. En dicho contexto, la

asamblea de accionistas desempeñaría un papel clave al ser el órgano de gobierno más adecuado para decidir si la pyme familiar está en condiciones de incorporar miembros independientes.

En segundo lugar, el modelo propone incorporar un comité de compensación y evaluación a partir de la segunda generación. Sin embargo, frente a esta sugerencia, los resultados mostraron diferencias de opinión entre empresarios y académicos. Por una parte, los empresarios otorgaron un puntaje de 3,43, mientras que, por otro lado, entre los académicos fue de 4,67. De este modo, se referenció una diferencia estadísticamente significativa del 5 %.

Algunos empresarios expresaron que sería conveniente contar con este comité incluso en pymes de primera generación.

En relación con este comité —y, en general, con los comités de apoyo para los órganos de gobierno—, el modelo debe ser flexible para que se incorporen de acuerdo con los contextos de la organización, en lugar de hacerlo en una generación específica. Así, aquellas pymes familiares más maduras y complejas podrán activar estos comités incluso desde la primera generación. Sin embargo, a otras les tomará más tiempo adaptar sus prácticas y su cultura para hacerlo, por lo que podrían implementarlos en generaciones posteriores. Es importante que aquellas pymes familiares que no han constituido estos comités garanticen que las funciones correspondientes a ellos sean desarrolladas por alguno de los órganos de gobierno existentes. De esta manera, se aseguraría que las responsabilidades y tareas asignadas a los comités son adecuadamente atendidas dentro de la estructura organizativa de la empresa.

En tercer lugar, en cuanto a la elección del CEO, el modelo de gobierno sugiere que el fundador ocupe este cargo durante la primera generación. Para generaciones posteriores se plantea la posibilidad de incorporar un miembro externo como CEO de la empresa. Sobre el fundador como CEO en la primera generación, los resultados mostraron diferencias entre los

académicos (4,67) y los empresarios (3,43), lo que implica una diferencia estadísticamente significativa del 5 %. Al respecto, los empresarios manifiestan que esto es viable siempre y cuando dentro de la familia no exista alguien en capacidad de asumir el cargo.

A su vez, la recomendación orientada a la segunda y tercera generación obtuvo resultados que mostraron diferencias entre la percepción de los académicos (4,67) y los empresarios (3,29), con una diferencia estadísticamente significativa del 10 %. Al respecto, los empresarios manifestaron, al igual que en la propuesta anterior, que esto era viable siempre y cuando dentro de la familia no existiera alguien en capacidad de asumir el cargo.

Estos resultados sugieren que el modelo debe considerar que la elección del CEO, sea un miembro de la familia o uno externo, es una de las decisiones más complejas que enfrentan las empresas familiares. Por lo tanto, se requiere analizar profundamente el contexto de la organización y las capacidades de la familia para asegurar que la decisión tomada se adapte, de manera adecuada, a la cultura de la pyme familiar.

Por otro lado, es importante desglosar las puntuaciones de otro conjunto de prácticas. En estos otros aspectos no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las puntuaciones otorgadas por los empresarios y los académicos, pero se observaron puntajes relativamente bajos que deben ser analizados para la validación. Para empezar, existe una discrepancia en el tamaño recomendado para la junta directiva o consejo asesor. El modelo propuesto sugiere que la junta o consejo esté conformado por entre tres y cinco miembros, en la primera generación, y por entre cinco y nueve miembros, en generaciones posteriores. Frente a esta recomendación, los empresarios otorgaron puntuaciones más bajas, con 3,57 y 3,29, respectivamente; en comparación con las puntuaciones más altas otorgadas por los académicos, que fueron de 4,67 y 4,33, respectivamente. Los empresarios enfatizaron que la elección del

tamaño de la junta directiva o consejo asesor no debía basarse en una regla fija, sino que debía ser coherente con el contexto y las capacidades de la organización. En este sentido, el modelo debe comunicar de manera más clara que estas recomendaciones son solo guías que podrían ayudar a las pymes a tomar decisiones sobre su estructura de gobierno corporativo. En ningún momento, las propuestas pretenden limitar las decisiones de las pymes o desconocer su contexto organizacional. En ese sentido, la asamblea de accionistas juega un rol clave en estas decisiones, ya que permite incorporar el contexto específico de la empresa en la toma de decisiones sobre la estructura de gobierno.

Otro aspecto que merece ser revisado es la periodicidad de las reuniones de la junta directiva o del consejo asesor. El modelo propuesto recomienda que la junta directiva o consejo asesor se reúna, al menos, mensualmente. Frente a esta recomendación, los académicos otorgaron una puntuación de 4,67, mientras que la de los empresarios fue de 3,71. Los empresarios expresaron que la periodicidad de los encuentros de este órgano de gobierno estaba determinada por diversos factores. Por ejemplo, indicaron que esta frecuencia debería depender del volumen de actividad de la empresa, así como del tipo de la organización, la dinámica del sector, entre otros aspectos. En este sentido, la asamblea de accionistas y la misma junta directiva o consejo asesor juegan un rol clave para determinar adecuadamente la periodicidad de las reuniones.

Por último, se observaron discrepancias respecto a la recomendación de que el equipo de alta dirección en la pyme familiar estuviera compuesto por una combinación de miembros externos y familiares. Los académicos le otorgaron a este punto una calificación de 4,67, mientras que los empresarios asignaron una de 3,82. El puntaje de los empresarios estuvo relacionado con el argumento de que estos aspectos no se podían definir mediante una regla, sino

que debían decidirse en función del contexto específico de la organización. Con relación a la elección del equipo de alta dirección, el CEO de la pyme familiar y la junta directiva o el consejo asesor son los llamados a analizar el contexto de la organización para tomar la mejor decisión sobre su conformación.

En general, estos resultados muestran que los empresarios expresan una marcada preocupación por incorporar el contexto de la pyme familiar en la toma de decisiones sobre la estructura de gobierno de la empresa. Por eso, el modelo propuesto debe ser lo suficientemente claro para indicar que las recomendaciones no son reglas rígidas, sino sugerencias de buen gobierno que proporcionan un marco de actuación ideal, adaptable al contexto de la organización.

Tabla 3
Resultados de la Validación-Gobierno de la Empresa

	Elemento	Generación			Promedio			Diferencia de medias
		1	2	3	Académicos	Empresarios	Total	
Existencia	La organización cuenta con un consejo asesor.	X			4,67	4,14	4,30	0,52
	La organización cuenta con una junta directiva.		X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
Participación de externos	La junta directiva cuenta con la participación de miembros externos independientes.		X	X	4,67	3,57	3,90	1,10
	La junta directiva está conformada con participación mayoritaria de miembros externos independientes.			X	4,67	3,29	3,70	1,38*
Reglamento	La organización cuenta con un reglamento que regule la conformación y funcionamiento del consejo asesor o de la junta directiva, según sea el caso.	X	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
Consejo asesor o junta directiva	La aprobación y seguimiento periódico del plan estratégico.	X	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
	La definición de la estructura organizacional.	X	X	X	4,67	4,71	4,70	-0,05
	La aprobación y seguimiento de los lineamientos o políticas financieras y de inversión de la organización, así como la definición y seguimiento de presupuestos.		X	X	4,67	4,71	4,70	-0,05
Funciones	La definición del modelo de gobierno corporativo.		X	X	5,00	4,57	4,70	0,43
	La aprobación y seguimiento de la política de remuneración y evaluación de la alta dirección.	X	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
	La aprobación y seguimiento de las políticas de sucesión de la alta dirección.	X	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
	La elección del CEO o gerente general.	X	X	X	4,67	4,71	4,70	-0,05
	La aprobación y seguimiento de la política de gestión integral de riesgos.	X	X	X	4,67	4,71	4,70	-0,05

	La evaluación del desempeño del CEO o gerente general de la organización.	X	X	X	4,67	4,71	4,70	-0,05
	La aprobación y seguimiento de la implementación y operación de los sistemas de control interno.	X	X	X	4,67	4,43	4,50	0,24
	El conocimiento y administración de los conflictos de interés entre la sociedad, los accionistas, miembros de la junta directiva y la alta dirección.	X	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
Tamaño	La junta directiva o consejo asesor debe estar conformada por entre 5 y 9 miembros.		X	X	4,33	3,29	3,60	1,05
	La junta directiva o consejo asesor debe estar conformada por entre 3 y 5 miembros.	X			4,67	3,57	3,90	1,10
Periodicidad	La junta directiva o consejo asesor se reúne, al menos, mensualmente.		X	X	4,67	3,71	4,00	0,95
	La junta directiva o consejo asesor se reúne, al menos, bimestralmente.	X			4,67	4,14	4,30	0,52
Independencia	La junta directiva o consejo asesor cuenta con al menos un miembro independiente.	X			4,67	3,57	3,90	1,10
	La junta directiva o consejo asesor cuenta con mayoría de miembros independientes.		X	X	4,67	2,86	3,40	1,81**
Diversidad	Para la conformación de la junta directiva o consejo asesor se tienen en cuenta consideraciones de diversidad de género, cultural, formación y experiencia.	X	X	X	4,67	4,00	4,20	0,67
Comités de apoyo	Comité de Auditoría		X	X	4,67	4,00	4,20	0,67
	Comité de Riesgos			X	4,67	4,00	4,20	0,67
	Comité de Compensación y Evaluación		X	X	4,67	3,43	3,80	1,24**
	Reglamento	Todos los comités existentes deben contar con un reglamento que regule su conformación y funcionamiento.	X	X	4,67	4,43	4,50	0,24
CEO	Vinculación con la familia		X		4,67	3,43	3,80	1,24**
		La empresa familiar ha realizado un proceso de sucesión ejecutiva hacia un miembro de la familia diferente al fundador.	X	X	4,67	3,29	3,70	1,38*

		Dependiendo de las circunstancias, la empresa familiar cuenta con un CEO externo a la familia.	X	4,67	3,86	4,10	0,81	
	Vinculación con la familia	El equipo de la alta dirección en la empresa familiar está conformado por una mezcla entre miembros externos y miembros de la familia.	X	X	4,67	3,86	4,10	0,81
Alta dirección	Sistemas de apoyo	La empresa familiar cuenta con sistemas de dirección empresarial, tales como Gestión del Talento Humano, Evaluación del Desempeño, Control Externo, Gestión de Riesgos y Cumplimiento, Comunicación interna y externa, Integral de Gestión, entre otros.	X	X	4,67	4,71	4,70	-0,05
Total				4,67	4,10	4,27	0,57	

Nota: ***, **, * indican significancia estadística en la prueba t de diferencia de medias al 1 %, 5 % y 10 %, respectivamente. En **negrita** y *cursiva* se resaltan los resultados obtenidos que son menores a 4,0. Elaboración propia.

Resultados para el Gobierno de la Familia

La propuesta de modelo para el gobierno familiar aborda las reuniones familiares informales, la presencia de un consejo de familia con sus funciones reglamentadas y el respaldo de comités para facilitar su desempeño. Asimismo, contempla la existencia de una asamblea con funciones específicas definidas.

Los resultados de la validación (Tabla 4) de los elementos incluidos en el gobierno de la familia indican un alto grado de consenso entre los expertos. Específicamente, no se observó una diferencia estadísticamente significativa entre la percepción de los empresarios y la de los académicos. El primer grupo otorgó una calificación promedio total de 4,24 para los elementos propuestos; mientras que el segundo dio una calificación promedio total de 4,73. El puntaje promedio total asignado tanto por académicos como por empresarios al gobierno de la familia fue de 4,39.

A nivel individual, los resultados de la prueba de diferencias de medias indicaron que la puntuación otorgada por los académicos y los empresarios a los elementos del gobierno de la familia no presenta una diferencia estadísticamente significativa en la mayoría de los elementos propuestos por el modelo. Solo se encontraron dos con esta situación: a) la existencia de un comité de protocolo familiar que asegure la armonía del protocolo frente a la realidad de la propiedad, la empresa y la familia; y b) la función de la asamblea de familia de fortalecer los lazos familiares y mantener una conexión emocional entre los miembros.

En primer lugar, la recomendación de incorporar el comité de protocolo familiar obtuvo una calificación menor por parte de los empresarios, con un puntaje de 3,57, comparado con el 4,67 otorgado por los académicos. Por lo tanto, se encontró una diferencia estadísticamente

significativa del 10 %. Al respecto, algunos empresarios expresaron que este comité debería establecerse, al menos, a partir de la segunda generación (aunque podría ser incluso en la primera), ya que trata situaciones que podrían aparecer en esta fase crítica, debido a que el tamaño de la familia se complejiza, e implementar soluciones para ellas. Sin embargo, esta percepción no es homogénea entre los empresarios; otros consideraron que este comité no añadiría valor y argumentaron que sería una estructura paralela con funciones que deberían ser asumidas por la asamblea, la junta directiva y el CEO. En este sentido, se resalta la necesidad de que el modelo sea más claro sobre la existencia de este tipo de comités. La idea es que estos comités se activen según las necesidades de la pyme familiar. Incluso en aquellas empresas menos desarrolladas, las funciones de este comité pueden ser llevadas a cabo por el respectivo órgano de gobierno, en este caso el consejo de familia.

En segundo lugar, se exploró la percepción de la asamblea de familia y su función de fortalecer los lazos familiares y mantener una conexión emocional entre los miembros. Los resultados al respecto también mostraron diferencias entre la percepción de los académicos (5,00) y los empresarios (3,86), lo que implica una diferencia estadísticamente significativa del 10 %. Al respecto, los empresarios expresaron que esta recomendación podría implementarse incluso desde la primera generación. Otros empresarios consideraron que era necesario revisar y delimitar el alcance del consejo y la asamblea familiar. Por último, se recomendó definir si las decisiones de esta asamblea son vinculantes y determinar cómo coexisten con las leyes que regulan la propiedad privada —las cuales, probablemente, priman sobre los acuerdos familiares de buena voluntad—.

En este mismo sentido, se observó que los empresarios no estuvieron muy de acuerdo con algunas funciones propuestas para el consejo de familia, entre ellas: resolver conflictos

familiares y empresariales; asegurar que los intereses de los directivos de la empresa estén alineados con los de la familia propietaria; o garantizar que los valores de la familia se reflejen en las operaciones y decisiones comerciales de la empresa. Los empresarios otorgaron a estos aspectos un puntaje de 3,71, mientras que los académicos los calificaron con un puntaje de 4,67. Los empresarios manifestaron que estas funciones deberían estar a cargo del consejo de familia (cuando se trate de familia) y de la asamblea de familia (cuando se trate de la empresa y de la propiedad).

Otro aspecto que merece ser revisado es la recomendación de que la pyme familiar cuente con un comité de nuevas generaciones. El modelo de gobierno sugiere que este comité se encargue de preparar a los miembros de la familia para su adecuada inserción a futuro en los diferentes ámbitos de la empresa (propiedad, empresa y familia). Al respecto, los empresarios otorgaron un puntaje de 3,71, en tanto que los académicos le dieron un puntaje de 4,67. Algunos empresarios expresaron, en línea con lo mencionado anteriormente, que estos comités podrían generar procesos burocráticos que se gestionarían de manera más eficiente por el consejo de familia. Sin embargo, otros empresarios indicaron que sería beneficioso contar con estos comités incluso desde la primera generación. Esto resalta la necesidad de que estos comités no sean una estructura fija, sino que se activen según la necesidad de la organización. Nuevamente se sugiere que, en aquellas pymes familiares que no los han incorporados, sus funciones puedan ser desempeñadas por los órganos de gobierno respectivos.

Los resultados sugieren que el modelo debe ofrecer una mayor claridad sobre las funciones que desempeña cada órgano de gobierno a nivel familiar. La asamblea de familia debe centrarse en la comunicación y en facilitar que los accionistas de la familia puedan tomar decisiones sobre la empresa y el patrimonio. El consejo de familia, por su parte, debe estar más

enfocado en los asuntos familiares para garantizar la unidad y la armonía de la familia. En este contexto, funciones como fortalecer los lazos familiares y mantener una conexión emocional entre los miembros son más propias del consejo de familia que de la asamblea familiar. Un análisis similar se aplica a otras funciones como resolver conflictos empresariales; asegurar que los intereses de los directivos de la empresa estén alineados con los de la familia propietaria; y garantizar que los valores de la familia se reflejen en las operaciones y decisiones comerciales de la empresa. Estas últimas serían más propias de la asamblea de familia.

Tabla 4

Resultados de la Validación-Gobierno de la Familia

			Generación			Promedio			Diferencia de medias
			1	2	3	Académicos	Empresarios	Total	
Reuniones informales	Alcance	La empresa familiar debe fomentar las reuniones de la familia, aunque estas sean informales.	X	X	X	4,67	4,29	4,40	0,38
	Existencia	La empresa familiar debe conformar un consejo de familia en el que estén involucrados miembros de las diferentes generaciones familiares.		X	X	4,67	4,43	4,50	0,24
Consejo de familia	Funciones	Fomentar la comunicación entre los miembros de la familia.		X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
		Definir y mantener la visión, la misión y los valores de la empresa familiar a lo largo del tiempo.		X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
		Colaborar en la definición de la estrategia a largo plazo de la empresa.		X	X	4,67	4,43	4,50	0,24
		Identificar y desarrollar a los futuros líderes de la empresa.		X	X	4,67	4,71	4,70	-0,05
		Establecer políticas y procedimientos para el involucramiento de los miembros de la familia en la empresa.		X	X	4,67	4,57	4,60	0,10
		Proporcionar programas de capacitación y desarrollo para los miembros de la familia.		X	X	4,67	4,29	4,40	0,38
		Resolver conflictos familiares y empresariales.		X	X	4,67	3,71	4,00	0,95
		Asegurar que los intereses de los directivos de la empresa estén alineados con los intereses de la familia propietaria.		X	X	4,67	3,71	4,00	0,95
		Garantizar que los valores de la familia se reflejen en las operaciones y decisiones comerciales de la empresa.		X	X	4,67	3,71	4,00	0,95
		Velar por la preservación del patrimonio familiar.		X	X	4,67	4,29	4,40	0,38
Comités de apoyo	Comité de protocolo familiar	La familia cuenta con un comité de protocolo familiar que vela por la armonía del protocolo familiar con la realidad de la propiedad, la empresa y la familia.			X	4,67	3,57	3,90	1,10*

	Comité de nuevas generaciones	La familia cuenta con un comité de nuevas generaciones que se encarga de prepararlos para su adecuada inserción en los diferentes ámbitos de la empresa familiar (propiedad, empresa y familia).	X		4,67	3,71	4,00	0,95	
	Existencia	La empresa familiar debe conformar una asamblea de familia en la que estén involucrados representantes de cada rama familiar.	X	X	4,67	4,29	4,40	0,38	
Asamblea de familia	Funciones	Tomar decisiones sobre temas que afectan a la empresa y al patrimonio familiar.	X	X	4,67	4,14	4,30	0,52	
		Mantener a todos los miembros de la familia informados sobre el estado de la empresa.	X	X	4,67	4,71	4,70	-0,05	
		Permitir que todos los miembros de la familia tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, hacer preguntas y contribuir con ideas sobre temas empresariales.	X	X	4,67	4,57	4,60	0,10	
		Establecer políticas y procedimientos para el involucramiento de los miembros de la familia en la empresa.	X	X	5,00	4,57	4,70	0,43	
		Proporcionar programas de capacitación y desarrollo para los miembros de la familia.	X	X	5,00	4,43	4,60	0,57	
		Fortalecer los lazos familiares y mantener una conexión emocional entre los miembros.	X	X	5,00	3,86	4,20	1,14*	
	Reglamento	Cada uno de los mecanismos de gobierno a nivel de la familia deben contar con un reglamento que regule su conformación y funcionamiento.	X	X	X	5,00	4,14	4,40	0,86
	Total				4,73	4,24	4,39	0,49	

Nota: ***, **, * indican significancia estadística en la prueba t de diferencia de medias al 1 %, 5 % y 10 %, respectivamente.

En negrita y cursiva se resaltan los resultados obtenidos que son menores a 4,0. Elaboración propia.

Propuesta Ajustada para el Modelo de Gobierno Corporativo: Primera Ronda de Revisión

Los resultados del proceso de validación evidenciaron que, en general, existe un amplio consenso entre académicos y empresarios sobre las recomendaciones incluidas en el modelo propuesto. Sin embargo, también se identificaron algunos elementos que debían ser ajustados para que el modelo se adaptara adecuadamente a las necesidades de las pymes familiares colombianas. Se destaca que, a pesar de estos ajustes, la estructura principal y los principios fundamentales del modelo se mantuvieron debido al respaldo general que obtuvieron durante la fase de validación.

Un primer elemento de ajuste identificado en el proceso de validación fue el grado de flexibilidad del modelo. Aunque este principio estaba presente en la esencia del modelo, no se había planteado de forma explícita. Por esa razón, el análisis de validación reveló que los empresarios mostraron una preocupación marcada por la necesidad de incorporar el contexto en las decisiones sobre la estructura de gobierno corporativo de las pymes familiares; un aspecto que no fue tan enfático en el grupo de académicos, quienes al parecer dieron por sentado este hecho.

En este sentido, es importante destacar que este modelo —al igual que cualquier modelo de gobierno corporativo— no ignora el contexto de la organización. Al definir una estructura de gobierno corporativo para una pyme familiar, es necesario considerar los diferentes factores contextuales que pueden afectar la decisión: la naturaleza del negocio y su industria, el tamaño y la complejidad de la empresa, su etapa de desarrollo y crecimiento, la cultura organizacional y los valores familiares, la estructura de propiedad y la distribución del poder, así como las relaciones intergeneracionales y la dinámica familiar. Del mismo modo, es necesario valorar el

entorno económico, legal y regulatorio en el que opera la pyme familiar, y los desafíos y oportunidades específicas del mercado en el que esta se desenvuelve. Por lo tanto, las pymes familiares deben tomar en cuenta las recomendaciones presentadas en el modelo como mejores prácticas que pueden adoptar según su contexto y sus necesidades. Es decir, estas recomendaciones no deben ser vistas como una camisa de fuerza e implementarlas en su totalidad, sino que su incorporación puede llevarse a cabo de manera gradual y coherente con el desarrollo y la evolución de la pyme familiar.

El segundo elemento de ajuste, resultado del análisis de la validación, se relaciona con los comités de apoyo para los distintos órganos de gobierno. Estos comités son un componente crucial en el modelo propuesto, ya que cumplen funciones que resultan difíciles de realizar y que el órgano de gobierno principal pueda desempeñar de manera adecuada, conforme aumenta la complejidad de las pymes familiares. En este sentido, el modelo propuesto plantea que la asamblea de accionistas —como órgano de gobierno a nivel de la propiedad— debe estar respaldada por cuatro comités para el desarrollo de sus funciones: de control, nombramientos, formación de propietarios y el de valoración y transacción. Por otra parte, para la junta directiva o consejo asesor —como el máximo órgano de gobierno a nivel de la empresa—, se propuso contar con los siguientes comités: de auditoría, de compensación y evaluación, y el de riesgos. Finalmente, para la asamblea de familia y el consejo de familia —como máximos órganos de gobierno para la familia—, se sugirió la presencia del comité de protocolo familiar y el de nuevas generaciones.

El modelo inicial proponía que los comités fueran incorporados a partir de la segunda y tercera generación, y especificaba en qué generación se podía recurrir a su creación. Sin embargo, la evidencia empírica presentada en la revisión de literatura mostró que las pymes

familiares rara vez cuentan con estos comités, hecho que se corroboró durante el proceso de validación.

Como resultado de este proceso, se debe enfatizar que las pymes familiares pueden ajustar el modelo para activar los comités a medida que se requieran. En este sentido, los comités de apoyo no serán una estructura permanente, sino que surgirán de acuerdo con el contexto y las necesidades de la empresa. Incluso en aquellas pymes más maduras y complejas, estos comités podrían activarse desde la primera generación, mientras que otras organizaciones podrían tardar más en adaptar sus prácticas y su cultura para implementarlos en generaciones posteriores.

De igual forma, algunos comités podrían desactivarse si no son necesarios y luego volver a funcionar cuando se requieran nuevamente. Es importante destacar que, durante este proceso, las funciones de cada uno de los comités deben identificarse y ser delimitadas por el órgano de gobierno principal correspondiente. Esta recomendación de ajuste al modelo se alinea estrechamente con la flexibilidad identificada con anterioridad.

Un tercer elemento de ajuste para destacar en el análisis de la validación tiene que ver con las funciones de los órganos de gobierno. Por ejemplo, se identificó que los empresarios comprenden el protocolo familiar como una forma de resolver conflictos, comprometerse con la empresa, planificar aspectos financieros y fiscales, o capacitar a las futuras generaciones. Por el contrario, no lo asocian con un mecanismo para regular la sucesión directiva, definir valores familiares, establecer la visión familiar, reglamentar la participación en la empresa, establecer políticas de contratación y despido de familiares, ni para determinar la distribución de beneficios y acciones.

En este sentido, las pymes familiares pueden incorporar las funciones menos evidentes en el protocolo familiar dentro de los diferentes órganos de gobierno. Por ejemplo, podrían integrar

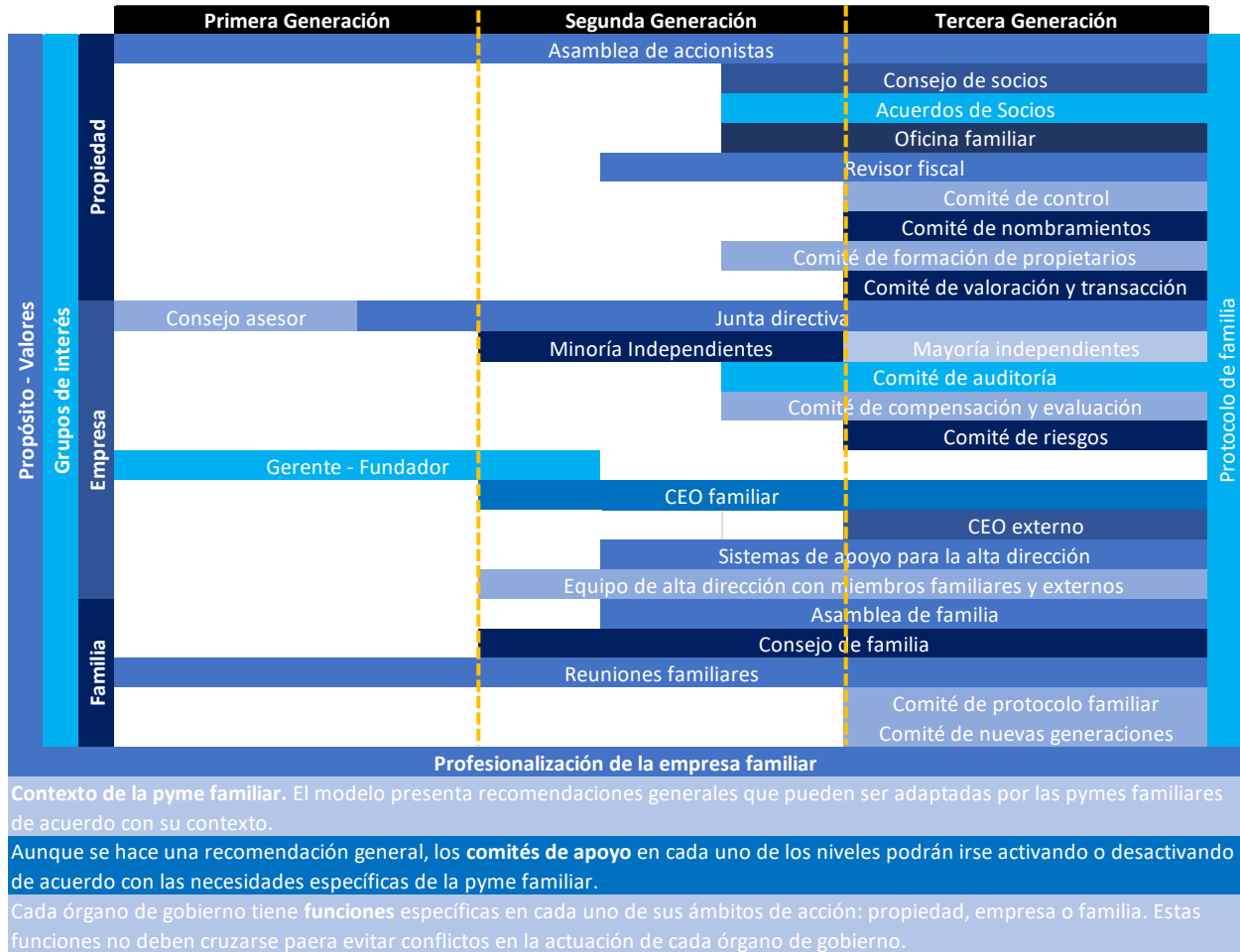
aspectos como la regulación de la sucesión directiva, las normas de participación en la empresa y las políticas de contratación y despido de familiares, directamente en la junta directiva o el consejo asesor, según corresponda. Por otro lado, la definición de los valores y la visión familiar puede estar a cargo del consejo de familia, y las cuestiones relacionadas con la distribución de beneficios y acciones pueden abordarse en la asamblea de accionistas.

Por último, se identificó que el modelo debería ofrecer una mayor claridad sobre las funciones de la asamblea de familia y el consejo de familia. En específico, se señaló que fortalecer los lazos familiares y mantener una conexión emocional entre los miembros son funciones pertinentes del consejo de familia. Asimismo, resolver conflictos empresariales, asegurar la alineación entre los intereses de los directivos de la empresa y los de la familia propietaria, así como garantizar que los valores de la familia se reflejen en las operaciones y las decisiones comerciales de la empresa son responsabilidades propias de la asamblea de familia.

Como resultado del proceso de validación se determinó que los ajustes realizados no afectan de forma significativa la estructura del modelo. A continuación, se muestra una representación gráfica (Figura 10) que facilita el entendimiento del modelo de gobierno corporativo propuesto finalmente para las pymes familiares colombianas.

Figura 10

Propuesta Final-Modelo de Gobierno Corporativo para Pymes Familiares



Nota: elaboración propia.

Resultados del Instrumento de Validación-Segunda Ronda de Revisión

Una vez recibidos los comentarios de la primera ronda de revisión, se realizaron los ajustes como se describieron en el apartado anterior. Posteriormente, se invitó a los revisores a evaluar una versión ajustada del modelo para conocer su percepción sobre los cambios realizados de acuerdo con sus sugerencias iniciales. Se destinó un espacio de quince días para recibir

nuevos comentarios; durante este periodo no se recibieron observaciones que sugirieran un cambio significativo en el modelo, por lo que este conservó la estructura presentada en la figura anterior.

Capítulo VII. Conclusiones, Limitaciones, Implicaciones Prácticas y Recomendaciones

Conclusiones

Las empresas familiares son pilares fundamentales de las economías nacionales gracias a su contribución al PIB y a la generación de empleo. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La interacción entre la propiedad, la empresa y la familia genera dinámicas complejas, donde los conflictos familiares suelen ser un factor más determinante en su mortalidad que los problemas relacionados con la gestión o la estructura de la propiedad.

Esta situación se complica aún más en las pymes familiares, que a menudo operan con mayores niveles de informalidad. La falta de un gobierno corporativo adecuado puede desencadenar problemas como la toma de decisiones emocionales y la ausencia de una clara delimitación de roles y responsabilidades, lo que afecta tanto su desempeño económico como su capacidad para trascender generaciones.

En este contexto, el gobierno corporativo se presenta como un mecanismo clave para fomentar la sostenibilidad de las pymes familiares. La adopción de buenas prácticas en este ámbito puede promover políticas de control, participación equilibrada y una gestión eficaz de conflictos, lo que fortalecería el funcionamiento y la sostenibilidad de estas organizaciones en el tiempo.

El propósito de este estudio fue proponer un modelo de gobierno corporativo que fortaleciera la toma de decisiones y mejorara el desempeño organizacional en las pymes familiares colombianas. Para ello, se utilizó una metodología de investigación con un enfoque

cualitativo. En particular, se adoptó un enfoque analítico-conceptual para examinar e interpretar los conceptos y las teorías existentes sobre el gobierno corporativo en empresas familiares.

Este estudio se desarrolló en tres etapas, alineadas con los objetivos específicos planteados: identificar los principales postulados teóricos sobre el gobierno corporativo en empresas familiares; diseñar un modelo de gobierno corporativo que integrara las interrelaciones entre la propiedad, la empresa y la familia; y validar la aplicabilidad y pertinencia del modelo propuesto mediante la retroalimentación de expertos. En la primera etapa, se hizo una revisión bibliográfica para analizar los enfoques teóricos sobre el gobierno corporativo en empresas familiares. En la segunda etapa, se construyó un modelo adaptado a las necesidades de las pymes familiares, que integró los elementos clave identificados en la literatura. Finalmente, en la tercera etapa, el modelo fue validado a través de la retroalimentación de un panel de diez expertos, cuyas opiniones fueron insumo para ajustar y optimizar la propuesta.

Estas etapas permitieron diseñar un modelo final de gobierno corporativo que proporciona una estructura integral para una gestión eficiente y sostenible en las pymes familiares, mediante cuatro componentes: elementos transversales, gobierno de la propiedad, gobierno de la empresa y gobierno de la familia.

La base del modelo se fundamenta en un enfoque cultural y estratégico, que integra una serie de elementos transversales —como el propósito y los valores, los grupos de interés, la formación, la profesionalización y el protocolo familiar—, los cuales aseguran la coherencia y favorecen la continuidad de la empresa mediante su interacción con los tres subsistemas de la empresa familiar: propiedad, empresa y familia. El propósito y los valores familiares deben guiar la toma de decisiones en la empresa, al fomentar una cultura organizacional sólida y coherente. La identificación de los grupos de interés, más allá de los accionistas, requiere reconocer y

equilibrar las expectativas de empleados, clientes, proveedores y comunidades. La profesionalización, que implica la estructuración clara de roles y la implementación de políticas y procedimientos formales, contribuye a mejorar la eficiencia y la competitividad. Finalmente, el protocolo familiar es un documento esencial que regula la relación entre la familia, la empresa y la propiedad, pues aborda temas como la sucesión, los valores familiares, la participación en la empresa, la distribución de beneficios y la resolución de conflictos, lo que asegura la continuidad y el éxito de la pyme familiar.

El gobierno de la propiedad garantiza una gestión ordenada y eficiente, mientras protege los intereses de los accionistas. En él se destacan mecanismos como la existencia de una asamblea de accionistas formalmente estructurada y la creación de un consejo de socios que asesora a la asamblea en la toma de decisiones estratégicas. Además, contempla la elaboración de acuerdos entre socios para regular derechos y responsabilidades, y propone la creación de una oficina familiar para gestionar el patrimonio de manera profesional, especialmente en generaciones posteriores, y la implementación de un revisor fiscal para asegurar la transparencia financiera. Finalmente, incluye la creación de comités especializados, como los de control, nombramientos y formación de propietarios, para mejorar la eficiencia en la gestión y la toma de decisiones a nivel de la propiedad.

El gobierno corporativo promueve una gestión profesional y transparente, pues reconoce la importancia de contar con órganos de gobierno como la junta directiva y el consejo asesor. Para garantizar su efectividad, es crucial establecer funciones claras, reglamentos específicos y comités de apoyo, como los de auditoría, gestión de riesgos y compensación. Se subraya la necesidad de una estructura eficiente, con un tamaño adecuado (preferentemente no superior a nueve miembros), reuniones periódicas y la inclusión de miembros independientes y diversos.

Además, la formación continua y la experiencia de los miembros son esenciales para una toma de decisiones informada. El modelo propuesto también sugiere que la alta dirección, incluido el CEO, esté compuesta por miembros de la familia o externos, dependiendo de las capacidades requeridas. Por último, se destaca la importancia de contar con sistemas de apoyo, como la gestión del talento y el cumplimiento, para fortalecer la capacidad de la alta dirección y optimizar el desempeño organizacional.

El gobierno de la familia favorece la integración y la armonía de la familia en la gestión de la empresa, lo que fortalece su compromiso y continuidad. La asamblea familiar se enfoca en la toma de decisiones estratégicas y en la resolución de conflictos, mientras que el consejo de familia busca preservar la armonía y la alineación de los intereses familiares a largo plazo. Además, se recomienda la creación de comités especializados, como el de protocolo familiar y el de nuevas generaciones, para apoyar la implementación del protocolo y preparar a las futuras generaciones para roles de liderazgo. Estos comités son esenciales para asegurar la continuidad generacional y el éxito de la empresa a lo largo del tiempo.

El modelo propuesto fue validado mediante un proceso de retroalimentación de expertos en dos rondas, lo que permitió ajustar el modelo y asegurar su aplicabilidad y solidez. El proceso generó un amplio consenso entre los expertos: tres académicos y siete empresarios. No obstante, los expertos señalaron la necesidad de adaptar ciertos aspectos del modelo a las particularidades de las pymes familiares. Entre sus recomendaciones, destacaron la importancia de que el modelo fuera flexible en su implementación. Esta flexibilidad implica que, aunque el modelo ofrezca recomendaciones generales, estas deben adaptarse al contexto específico de cada pyme familiar, considerando factores como la naturaleza del negocio, la etapa de desarrollo y la cultura organizacional y familiar, entre otros.

Asimismo, esta flexibilidad debe permitir que los comités de apoyo de los diferentes órganos de gobierno puedan activarse o desactivarse gradualmente según las necesidades de cada empresa. En todo caso, se debe garantizar que las funciones sean asumidas por el órgano de gobierno principal cuando no se cuente con dichos comités. Además, los expertos recomendaron delimitar las funciones de cada órgano de gobierno para evitar superposiciones en sus áreas de actuación. Estas recomendaciones fueron incorporadas en la propuesta final del modelo de gobierno corporativo para pymes familiares.

Limitaciones

El modelo propuesto presenta algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta al considerar su implementación en pymes familiares. En primer lugar, una de las principales limitaciones es que el modelo debe adaptarse a las particularidades de cada pyme familiar. Aunque ofrece directrices generales para el gobierno corporativo, estas deben ajustarse según la naturaleza del negocio, la etapa de desarrollo y la cultura organizacional y familiar de cada empresa. La dificultad para establecer guías comunes para todas las pymes familiares radica en las diferencias en tamaño, sector, generaciones presentes y dinámicas internas. Por lo tanto, aunque es deseable contar con elementos comunes para guiar la adopción del modelo, la complejidad de determinar estos elementos limita su aplicación uniforme, lo que quiere decir que requiere flexibilidad para adaptarse a las características específicas de cada empresa.

Otra limitación del modelo propuesto está relacionada con la metodología utilizada. Aunque se empleó un enfoque cualitativo, es posible que otras metodologías, como los estudios de caso en profundidad o los enfoques participativos, hubieran proporcionado una comprensión más exhaustiva de los desafíos y las oportunidades específicas relacionadas con el gobierno

corporativo en pymes familiares. Estos enfoques podrían haber permitido una exploración más detallada de las dinámicas internas y contextuales de las empresas, lo que habría enriquecido los hallazgos y aumentado la aplicabilidad del modelo en diferentes escenarios.

Una limitación adicional del modelo propuesto radica en el proceso de validación mediante la retroalimentación de expertos. Este enfoque, si bien útil para obtener una perspectiva cualificada, puede estar sujeto a sesgos derivados de las experiencias y percepciones individuales de cada experto. Los académicos y los empresarios que participaron en el proceso de validación pudieron tener diferentes enfoques, conocimientos y experiencias previas, lo que pudo influir en sus valoraciones del modelo y sus recomendaciones. Estos sesgos pudieron afectar la objetividad de los ajustes realizados al modelo. Para superar esta limitación, sería recomendable realizar un proceso de validación cuantitativa posterior a la implementación del modelo. Este enfoque permitiría evaluar de manera más objetiva la eficacia del modelo en cuanto al fortalecimiento de la toma de decisiones y la mejora del desempeño organizacional en las pymes familiares colombianas. La recopilación de datos cuantitativos sobre la efectividad del modelo en la práctica proporcionaría una evaluación más precisa y profunda de su impacto real en las empresas.

Implicaciones Prácticas y Recomendaciones

El modelo propuesto parte de la premisa ampliamente reconocida de que existe una baja adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo en las pymes familiares. A partir de ella, se presentan una serie de recomendaciones que pueden apoyar los procesos de formalización de estas empresas.

En primer lugar, es fundamental reconocer el valor estratégico del gobierno corporativo como una herramienta clave para fortalecer la gestión empresarial y mitigar los riesgos asociados con la participación familiar en la empresa.

En segundo lugar, se enfatiza la flexibilidad del modelo de gobierno corporativo propuesto. Aunque se presentan recomendaciones, estas no deben considerarse reglas estrictas, sino pautas que deben adaptarse a las necesidades y características particulares de cada pyme familiar. Esto subraya la necesidad de que cada organización realice un análisis previo de su contexto antes de diseñar e implementar su estructura de gobierno corporativo.

En tercer lugar, las pymes familiares deben fortalecer ciertas capacidades antes de implementar adecuadamente su modelo de gobierno corporativo. En este sentido, podrían beneficiarse de programas de capacitación y asesoramiento especializados, diseñados para mejorar las habilidades de gestión, toma de decisiones y resolución de conflictos, tanto de los miembros de la familia propietaria como de los líderes empresariales.

En cuarto lugar, la baja adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo en las pymes familiares requiere un mayor esfuerzo por parte de las instituciones gubernamentales, las asociaciones empresariales y otras organizaciones relevantes para promover su implementación. Entre las acciones recomendadas se encuentran la creación de programas de capacitación, la elaboración de guías y manuales, y la organización de eventos de sensibilización y divulgación.

Finalmente, es esencial fomentar una participación más activa y constructiva de la familia propietaria en los procesos de gobierno corporativo. Las pymes familiares deben cultivar una cultura de transparencia, responsabilidad y compromiso entre sus miembros. Además, es necesario establecer mecanismos efectivos de comunicación y toma de decisiones que involucren a todas las partes interesadas.

Líneas Futuras de Investigación

Este trabajo representa solo un punto de partida hacia la mejora de las prácticas de gobierno corporativo en las pymes familiares, con el objetivo de potenciarlas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. En el futuro, se pueden explorar diversas áreas que complementen o profundicen en los resultados obtenidos en este estudio.

Una posible línea de investigación es el impacto del gobierno corporativo en dimensiones distintas a la financiera, como la innovación, la internacionalización, la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad ambiental, entre otras. Evaluar cómo las prácticas de gobierno corporativo pueden fomentar estas áreas en las pymes familiares permitiría comprender su papel no solo en la rentabilidad, sino también en el desarrollo integral y la competitividad a nivel global.

Asimismo, otra posible línea de investigación serían los estudios comparativos entre pymes familiares de diferentes países, con un enfoque inicial en el ámbito latinoamericano. Este enfoque permitiría identificar similitudes, diferencias y mejores prácticas que pudieran ser aplicables en distintos contextos nacionales. Tales estudios serían útiles para adaptar el modelo propuesto a realidades culturales, económicas y sociales diversas, lo que mejoraría su efectividad y adaptabilidad.

Otra área de investigación podría ser la efectividad de las políticas gubernamentales y las iniciativas de apoyo destinadas a fortalecer el gobierno corporativo en las pymes familiares. Investigar cómo las intervenciones gubernamentales, como los incentivos fiscales, los programas de formación y la asesoría especializada, afectan el éxito de la implementación del gobierno corporativo, permitiría generar recomendaciones para políticas públicas más efectivas y dirigidas a la mejora de la sostenibilidad y la competitividad de estas empresas.

Además, el modelo propuesto podría servir como base para el desarrollo de herramientas específicas para evaluar el gobierno corporativo en las pymes familiares. Estas herramientas permitirían a las organizaciones medir la efectividad de su gobierno corporativo mediante indicadores clave de desempeño relacionados con cada uno de los cuatro componentes del modelo. Esto ofrecería una visión clara sobre el impacto de la implementación de buenas prácticas de gobierno tanto en las empresas familiares en general, como en cada una de ellas.

La investigación también podría explorar el impacto del gobierno corporativo en la continuidad generacional dentro de las pymes familiares. Estudiar cómo la adopción de un modelo de gobierno corporativo puede facilitar la planificación sucesoria, profesionalizar la gestión y mitigar los conflictos generacionales, sería crucial para garantizar la longevidad y el éxito de las empresas familiares a lo largo del tiempo.

Finalmente, una línea de investigación adicional podría centrarse en la adaptación de las buenas prácticas de gobierno corporativo a las particularidades de los diferentes sectores de actividad. Investigaciones sectoriales permitirían analizar cómo las pymes familiares en industrias específicas, como la manufactura, los servicios o la tecnología, pueden implementar modelos de gobierno corporativo ajustados a sus necesidades y desafíos particulares, lo que maximizaría su eficiencia y sostenibilidad.

Estas líneas de investigación abren múltiples avenidas para profundizar en el estudio de las pymes familiares y el gobierno corporativo, y proporcionan un marco más amplio para abordar los desafíos actuales y futuros de estas organizaciones en un entorno globalizado y dinámico.

Referencias

- Abbott, L. J., Park, Y., & Parker, S. (2000). The effects of audit committee activity and independence on corporate fraud. *Managerial Finance*, 26(11), 55–68.
- Abbott, L. J., Parker, S., & Presley, T. J. (2012). Female board presence and the likelihood of financial restatement. *Accounting Horizons*, 26(4), 607–629.
- Abor, J., & Biekpe, N. (2007). Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: implications for financing opportunities. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(3), 288–300.
- Achmad, T., Rusmin, R., Neilson, J., & Tower, G. (2008). The iniquitous influence of family ownership structures on corporate performance. *The Journal of Global Business Issues*, 3(1).
- Acosta de Mavárez, A., Molina, C., Andino, T., Andino, T. S. y Rodriguez, V. E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 25.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Adams, R. B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243–267.
- Agrawal, A., & Knoeber, C. R. (1996). Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(03), 377–397. <https://doi.org/10.2307/2331397>
- Aguilera, R. V. (2005). Corporate governance and director accountability: An institutional comparative perspective. *British Journal of Management*, 16, S39–S53. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00446.x>

- Akram, F., & Abrar Ul Haq, M. (2022). Integrating agency and resource dependence theories to examine the impact of corporate governance and innovation on firm performance. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2152538.
- Al Farooque, O., Buachoom, W., & Sun, L. (2020). Board, audit committee, ownership and financial performance—emerging trends from Thailand. *Pacific Accounting Review*, 32(1), 54–81.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: a matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315–329.
- Al-Manaseer, M. F. A., Al-Hindawi, R. M., Al-Dahiyat, M. A., & Sartawi, I. I. (2012). The impact of corporate governance on the performance of Jordanian banks. *European Journal of Scientific Research*, 67(3), 349–359.
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. (2014). The effect of board of directors characteristics, audit committee characteristics and executive committee characteristics on firm performance in Oman: An empirical study. *Asian Social Science*, 10(11), 149–171.
- Al-Okaily, J., & Naueihed, S. (2020). Audit committee effectiveness and family firms: impact on performance. *Management Decision*, 58(6), 1021–1034.
- Alzeban, A. (2020). The relationship between the audit committee, internal audit and firm performance. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(3), 437–454.
- Amaral-Baptista, M. A., Klotzle, M. C., & de Melo, M. A. C. (2011). CEO duality and firm performance in Brazil: evidence from 2008. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 5(1), 24–37. <https://doi.org/10.12712/rpca.v5i1.18>

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000.
- Amin, A., Ali, R., Naseem, M. A., & Ahmad, M. I. (2022). Female presence in corporate governance, firm performance, and the moderating role of family ownership. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 929–948.
- Amore, M. D., Garofalo, O., & Minichilli, A. (2014). Gender interactions within the family firm. *Management Science*, 60(5), 1083–1097.
- Amran, N. A., & Ahmad, A. C. (2010). Family succession and firm performance among Malaysian companies. *International Journal of Business and Social Science*, 1(2).
- Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2009). Founders, heirs, and corporate opacity in the United States. *Journal of Financial Economics*, 92(2), 205–222.
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarial*, 6 (2), 29-39.
- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empre*, 23-34.
- Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2009). Founders, heirs, and corporate opacity in the United States. *Journal of Financial Economics*, 92(2), 205–222.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328.
<https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Andres, C. (2008). Large shareholders and firm performance—An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.05.003>

- Arioglu, E. (2020). Female board members: the effect of director affiliation. *Gender in Management: An International Journal*, 35(2), 225–254.
- Aronoff, C. (2001). Understanding family-business survival statistics. *Supply House Times*, 44(5), 34-60.
- Aronoff, C., & Ward, J. (2016). *Family business governance: Maximizing family and business potential*. Springer.
- Aronoff, C., & Ward, J. L. (2011). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Palgrave Macmillan.
- Arosa, B., Iturralde, T., & Maseda, A. (2013). The board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(3), 127–135. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.12.003>
- Astrachan, J., Klein, P y Smyrnios, P. (2002) *Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses*. Lex Nova
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251–262.
- Avendano, J., Kelly, L., Trevinyo, M. y Madero, S. (2009). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in mexican family businesses. *Cuadernos de Administración*, 22 (39), 191-212.
- Azam, M. N., Hoque, M. Z., & Yeasmin, M. (2010). Audit committee and equity return: The case of Australian firms. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 202–208.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152.

- Bañegil, T., Hernández, R. y Barriuso, C. (2012) El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de Extremadura. *Tourism & Management Studies*, 8, 139-150.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689–723.
- Barrio, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España*. [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. CORA. <http://hdl.handle.net/10803/384844>
- Barroso, A. y Barriuso, C. (2014) Las empresas familiares. https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- Barry, B. (1975) The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 42-60
- Baysinger, B., & Butler, H. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 101–124. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a036883>
- Beasley, M. S., Carcello, J. V, Hermanson, D. R., & Lapides, P. D. (2000). Fraudulent financial reporting: Consideration of industry traits and corporate governance mechanisms. *Accounting Horizons*, 14(4), 441–454.
- Bédard, J., Chtourou, S. M., & Courteau, L. (2004). The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23(2), 13–35.

- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691.
- Benson, B., Crego, E. T., & Drucker, R. (1990). Calling the family to order. In *Family Business Magazine*. <https://www.familybusinessmagazine.com/calling-family-order>
- Berent-Braun, M. M., & Uhlener, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73–96. <https://doi.org/10.1257/jep.20.2.73>
- Bhagat, S., & Black, B. (2002). The non-correlation between board independence and long-term firm performance. *Journal of Corporate Law*, 27, 231–273. <https://doi.org/10.2139/ssrn.133808>
- Binacci, M., Peruffo, E., Oriani, R., & Minichilli, A. (2016). Are all non-family managers (NFM) equal? The impact of NFM characteristics and diversity on family firm performance. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 569–583.
- Bjuggren, P.-O., Nordström, L., & Palmberg, J. (2018). Are female leaders more efficient in family firms than in non-family firms? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(2), 185–205.
- Blondell, C., Carlock, R., & Van der Heyden, L. (2000). Fair process: Seeking justice in family firms. *Tradition or Enterprise in the New Economy*, 33–46.

- Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65–72.
- Botero, I. C., Gomez-Betancourt, G., Betancourt, R. J. B., & Lopez, V. M. P. (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218–237.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Molina-Navarro, G. E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 372–374.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280–285.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>
- Brick, I. E., & Chidambaran, N. K. (2010). Board meetings, committee structure, and firm value. *Journal of Corporate Finance*, 16(4), 533–553.
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2006). Corporate governance and firm valuation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(4), 409–434.
- Buachoom, W. (2017). Simultaneous relationship between performance and executive compensation of Thai non-financial firms. *Asian Review of Accounting*, 25(3), 404–423.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003). Family firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167–2202.
- Cabero, J., & Llorente, M. del C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Revista Eduweb*, 7(2), 11–22.

- Cabeza, L. y Miñoz, A. (2010) Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la Pyme y la gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(10), 9-40.
- Campbell, K., & Minguez Vera, A. (2010). Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. *Journal of Management & Governance*, 14, 37–59.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33–53.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 10–23.
- Cavaco, S., Challe, E., Crifo, P., Reberioux, A., & Roudaut, G. (2016). Board independence and operating performance: analysis on (French) company and individual data. *Applied Economics*, 48(52), 5093–5105. <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1170936>
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1153–1173.
- Chahal, H., & Sharma, A. K. (2022). Family involvement in ownership, management and firm performance: evidence from Indian listed companies. *Indian Journal of Corporate Governance*, 15(1), 26–47.
- Chang, S., & Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36(9), 1297–1316.

- Charan, R., Hofer, C. W., & Mahon, J. F. (1980). From entrepreneurial to professional management: A set of guidelines. *Journal of Small Business Management*, 18(1), 1–10.
- Chauhan, Y., & Dey, D. K. (2017). Do female directors really add value in Indian firms? *Journal of Multinational Financial Management*, 42, 24–36.
- Cheng, Q. (2014). Family firm research—A review. *China Journal of Accounting Research*, 7(3), 149–163.
- Chirico, F., & Bau', M. (2014). Is the family an “asset” or “liability” for firm performance? The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 210–225.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance—A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65–79.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Christensen, J., Kent, P., & Stewart, J. (2010). Corporate governance and company performance in Australia. *Australian Accounting Review*, 20(4), 372–386. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00108.x>
- Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics*, 33, 353–373.

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>
- Chua, N., Miska, C., Mair, J., & Stahl, G. K. (2024). Purpose in management research: navigating a complex and fragmented area of study. *Academy of Management Annals*, 18(2), 755–787.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H., & Lang, L. H. P. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *The Journal of Finance*, 57(6), 2741–2771.
- Clark, T. S. (2010). *Recognizing and raising professionalism behaviors within the culture of business undergraduates: Working paper series--10-10*.
- Colli, A. y Rose, M. (2008) *Family Business*. Oxford University Press.
- Conger, J. A., Finegold, D., & Lawler, E. E. (1998). Appraising boardroom performance. *Harvard Business Review*, 76, 136–164.
- Corbetta, G. (2008). Learning from practice: How to avoid mistakes in succession processes. En J. Tapies y J. Ward (eds.), *Family values and value creation* (pp. 9-28). Palgrave MacMillan.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on “comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355–362. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00050.x>
- Correa, D., Quintero, J., Gómez, S. y Castro, C. (2020). El gobierno corporativo, un pilar indispensable para el desempeño financiero. *Universidad y Empresa*, 22(38), 40-64. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6975>
- Craig, J., & Moores, K. (2002). How Australia’s Dennis Family Corp. professionalized its family business. *Family Business Review*, 15(1), 59–70.

- Cronqvist, H., & Nilsson, M. (2003). Agency costs of controlling minority shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(4), 695–719.
- Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69–89.
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295–1316.
- Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17–31.
- Cyert, R. y March, J. (1963). *Behaviorial Theory of the Firm*. Englewood Cliffs.
- Dahya, J., Garcia, L. G., & Van Bommel, J. (2009). One man two hats: What's all the commotion! *Financial Review*, 44(2), 179–212. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2009.00215.x>
- Dalton, C. M., & Dalton, D. R. (2005). Boards of Directors: Utilizing Empirical Evidence in Developing Practical Prescriptions. *British Journal of Management*, 16, 91–97. <http://10.0.4.87/j.1467-8551.2005.00450.x>
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Board composition, leadership structure, and financial performance: Meta-analytic reviews and research agenda. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269–290.
- Dalziel, T., Gentry, R. J., & Bowerman, M. (2011). An integrated agency–resource dependence view of the influence of directors' human and relational capital on firms' R&D spending. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1217–1242.
- Dana, L. E., & Smyrnios, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to? *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 40–53.

- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Davis, J. (1982) *La influencia de la etapa de vida en las relaciones laborales padre-hijo en las empresas familiares*. University Microfilms International.
- Davis, P., & Harveston, P. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14–30.
- De Vries, M. F. R. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- DeAngelo, H., & DeAngelo, L. (2000). Controlling stockholders and the disciplinary role of corporate payout policy: A study of the Times Mirror Company. *Journal of Financial Economics*, 56(2), 153–207.
- Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. P. (1996). Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. *Contemporary Accounting Research*, 13(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00489.x>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.
- De la Garza, M; Medina, J., Chein, N., Jiménez, K., Ayup, J. y Díaz, J. (2011) Los valores y la empresa familiares en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 315-333.

Deloitte (2011) Modelo Institucional en la Empresa Familiar.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/modelo-institucional-empresa-familiar.pdf>

Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 375–390.

Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155–1177.

Diéguez-Soto, J., Duréndez, A., García-Pérez-de-Lema, D., & Ruiz-Palomo, D. (2016). Technological, management, and persistent innovation in small and medium family firms: The influence of professionalism. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 33(4), 332–346.

Dimitratos, P., & Jones, M. V. (2005). Future directions for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 14(2), 119–128.

Dogan, M., Elitas, B. L., Agca, V., & Ögel, S. (2013). The impact of CEO duality on firm performance: Evidence from Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 149–155.

Donaldson, L. (2008). Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a ProManagement Theory. *Journal of Business Ethics*, 78, 299-311. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9336-6>

Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review* 4 (2), 149-160.

Duran, J., San Martín, J. (2013) Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el Contexto Mundial. *RECAI - Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 21-34.

- Dyer, W. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018>
- Dyer, G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2013). Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1177–1202.
- Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells, M. T. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics*, 48(1), 35–54.
- El-Chaarani, H., & Abraham, R. (2022). The impact of corporate governance and political connectedness on the financial performance of Lebanese banks during the financial crisis of 2019–2021. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(5), 203.
- Eluyela, D. F., Akintimehin, O. O., Okere, W., Ozordi, E., Osuma, G. O., Ilogho, S. O., & Oladipo, O. A. (2018). Board meeting frequency and firm performance: examining the nexus in Nigerian deposit money banks. *Heliyon*, 4(10).
- Epstein, M. J., & Roy, M. (2005). Evaluating and monitoring CEO performance: evidence from US compensation committee reports. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 75–87.
- Erah, D. O., Samuel, E., & Izedonmi, F. (2012). Chief executive officer duality and financial performance of firms in Nigeria. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 2(6), 125–134.

- Espinosa, C. (2018) *Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú* [Tesis de grado]. Universidad del Rosario.
- Estrada, M. (2012). *¿Cuál es la importancia del gobierno corporativo en las empresas mexicanas?* [tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente]. Repositorio ITESO. <http://hdl.handle.net/11117/342>
- Faccio, M., Lang, L. H. P., & Young, L. (2001). Dividends and expropriation. *American Economic Review*, 91(1), 54–78.
- Fahed-Sreih, J. (2008). An exploratory study on a new corporate governance mechanism: Evidence from small family firms. *Management Research News*, 32(1), 50–61.
- Faleye, O. (2007). Does one hat fit all? The case of corporate leadership structure. *Journal of Management & Governance*, 11(3), 239–259. <https://doi.org/10.1007/s10997-007-9028-3>
- Faller, C. M., & Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2018). Does equity ownership matter for corporate social responsibility? A literature review of theories and recent empirical findings. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 15–40.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Fang, T. (2012). Yin Yang: A new perspective on culture. *Management and organization Review*, 8(1), 25-50.
- Fang, H. “chevy,” Memili, E., Chrisman, J. J., & Penney, C. (2017). Industry and information asymmetry: The case of the employment of non-family managers in small and medium-sized family firms. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 632–648.

- Fariha, R., Hossain, M. M., & Ghosh, R. (2022). Board characteristics, audit committee attributes and firm performance: empirical evidence from emerging economy. *Asian Journal of Accounting Research*, 7(1), 84–96.
- Félix, E. G. S., & David, D. S. T. (2019). Performance of family-owned firms: the impact of gender at the management level. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 228–250.
- Fernández-Ortiz, R., Rodríguez, O. J. E., & Ruiz-Olalla, C. M. C. (2007). Papel de los outsiders en la empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección de La Empresa (IEDEE)*, 13(1), 117–129.
- Fernández Pérez, P. y Lluch, A. (2015). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América y España. Fundación BBVA.
- Fernández, J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. *Revista para el Análisis del Derecho*, 3, 1-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2328912>
- Fernández, J. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 6(6), 130-143.
- Filatotchev, I., Lien, Y.-C., & Piesse, J. (2005). Corporate governance and performance in publicly listed, family-controlled firms: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 257–283.
- Finegold, D., Benson, G. S., & Hecht, D. (2007). Corporate boards and company performance: Review of research in light of recent reforms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 865–878.
- Flores, J. y Rozas, A. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. *Quipukamayoc*, 15(29),8-22. <https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.2065>

- Fogelberg, G. (1980). Ownership and control in 43 of New Zealand's largest companies. *New Zealand Journal of Business*, 2, 54-78.
- Franks, J. y Mayer, C. (1996). Hostile takeovers and the correction of managerial failure. *Journal of Financial Economics*, 40(1), 163-181. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(95\)00840-B](https://doi.org/10.1016/0304-405X(95)00840-B)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. In *The New York Times Magazine*. <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Gabrielsson, J., & Huse, M. (2005). Outside directors in SME boards: A call for theoretical reflections. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 1(1), 28-37. <https://doi.org/10.22495/cbv1i1art3>
- Ganga, F. y Vera, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 93-126.
- Gallo, M. Á., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The Importance of Family and Business Governance. In *Family Business. A Family Business Publication* (pp. 45-57). Palgrave Macmillan.
- Galve-Górriz, C., & Salas-Fumás, V. (2011). Growth strategies, professionalization, ownership structure and performance across generations of a family firm. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3589.
- García-Ramos, R., & García-Olalla, M. (2011). Board characteristics and firm performance in public founder-and nonfounder-led family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 220-231.
- García, M. (2003). *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. Biblioteca Universitaria.

- García, T., Ileana, G. (2005) Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Omnia*, 11(2), 29-52.
- Garde, H. (2012). Modelos de gobierno corporativo. *Enfoques: Contabilidad y Administración*, 3, 111-119. <https://core.ac.uk/download/pdf/32624576.pdf>
- Garzón, M. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Visión de Futuro*, 25(2), 154-177. <https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/3559>
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–912. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The SAGE handbook of family business* (pp. 196–225). SAGE Publications Ltd.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 245–257.
- Gill, S., & Kaur, P. (2015). Family involvement in business and financial performance: a panel data analysis. *Vikalpa*, 40(4), 395–420.
- Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2015). Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355–381.
- Gimeno, A., & Parada, M. J. (2013). Professionalization of the family business: decision-making domains. In P. Sharma, P. Sieger, R. S. Nason, L. A. C. Gonzalez,

& K. Ramachandran (Eds.), *Exploring Transgenerational Entrepreneurship*.
Edward Elgar Publishing.

Gómez-Betancourt, G., López, V. M. P., Betancourt, R. J. B., & Millán, P. J. O. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Entramado*, 8(1), 28–42.

Gómez-Betancourt, G., & Zapata-Cuervo, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Entramado*, 9(2), 98–117.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46(2), 226–237.

Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95.

Gómez, G., Zapata, N. y Betancourt, J. (2016). Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas. *Entramado*, 12(2), 12-29. <https://www.redalyc.org/journal/2654/265449670002/html/>

- González, M., Guzmán, A., Pablo, E., & Trujillo, M. A. (2020). Does gender really matter in the boardroom? Evidence from closely held family firms. *Review of Managerial Science*, 14, 221–267.
- González-Cruz, T., Clemente-Almendros, J. A., & Puig-Denia, A. (2021). Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 3139–3165.
- Gordini, N., & Rancati, E. (2017). Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance. *Management Research Review*, 40(1), 75–94.
- Goyzueía, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 31, 87-132.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Gray, S., & Nowland, J. (2013). Is prior director experience valuable? *Accounting & Finance*, 53(3), 643–666.
- Greenbury, R. (1995). *Directors' Remuneration: Report of a study group chaired by Sir Richard Greenbury*. Gee Publishing.
- Guldiken, O., Mallon, M. R., Fainshmidt, S., Judge, W. Q., & Clark, C. E. (2019). Beyond tokenism: How strategic leaders influence more meaningful gender diversity on boards of directors. *Strategic Management Journal*, 40(12), 2024–2046.
- Gupta, P., & Chauhan, S. (2023). Dynamics of corporate governance mechanisms-family firms' performance relationship-a meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 154, 113299.
- Gupta, V., & Levenburg, N. (2010). A thematic analysis of cultural variations in family businesses: The CASE project. *Family Business Review*, 23(2), 155–169.

- Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997). Research note perceptions are reality: How family meetings lead to collective action. *Family Business Review*, 10(1), 37–52.
- Hakimah, Y., Pratama, I., Fitri, H., Ganatri, M., & Sulbahrie, R. A. (2019). Impact of Intrinsic Corporate Governance on Financial Performance of Indonesian SMEs. *International Journal of Innovation, Creativity and Change Vol*, 7(1), 32–51.
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>
- Hamberg, M., Andre Fagerland, E., & Kvamme Nilsen, K. (2013). Founding-family firms and the creation of value: Swedish evidence. *Managerial Finance*, 39(10), 963–978.
- Hammer, D. P. (2000). Professional attitudes and behaviors: the " A's and B's" of professionalism. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 64(4), 455–464.
- Hampel, R. (1998). Committee on corporate governance: the combined code.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Haniffa, R., & Hudaib, M. (2006). Corporate governance structure and performance of Malaysian listed companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(7-8), 1034–1062.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2006.00594.x>
- Hansson, M., Liljeblom, E., & Martikainen, M. (2011). Corporate governance and profitability in family SMEs. *The European Journal of Finance*, 17(5–6), 391–408.
- Harris, M., & Raviv, A. (2008). A theory of board control and size. *The Review of Financial Studies*, 21(4), 1797–1832.

- Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145–1163.
- Hemphill, T. A., Kelley, K. E., & Cullari, F. (2021). The ascendancy of stakeholder capitalism: What is its meaning for corporate governance?. *Journal of General Management*, 46(4), 262–273.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *FRBNY Economic Policy Review*, 9(1), 7–26.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (4th ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, W. (2001). El buen gobierno corporativo. Ventajas de la implantación de un sistema ético para el gobierno de las sociedades mercantiles. *Revista de derecho*, 16(1), 173–200.
- Hiebl, M. R. W., & Li, Z. (2018). Non-family managers in family firms: review, integrative framework and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 14(4), 763–807.
- Hiebl, M. R. W., & Mayrleitner, B. (2019). Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1037–1068.
- Hillman, A. J. (2015). Board diversity: Beginning to unpeel the onion. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 104–107.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.
<https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729>

- Hinna, A., & Monteduro, F. (2017). Boards, governance and value creation in grant-giving foundations. *Journal of Management & Governance*, 21(4), 935–961. <https://doi.org/10.1007/s10997-016-9370-4>
- Holderness, C. G., & Sheehan, D. P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations: An exploratory analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 317–346.
- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., & Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437–451.
- Huse, M. (1994). Board-management relations in small firms: The paradox of simultaneous independence and interdependence. *Small Business Economics*, 6(1), 55–72.
- Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. *Family Business Review*, 17(1), 81–98.
- Jaramillo, V. (2002) Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 7 (2), 56-81.
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080–1089.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414.
- Jeffers, E. (2005). Corporate governance: Toward converging models? *Global Finance Journal*, 16(2), 221–232.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831–880. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jermias, J., & Gani, L. (2014). The impact of board capital and board characteristics on firm performance. *The British Accounting Review*, 46(2), 135–153.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.12.001>
- Johl, S., Jackling, B., & Joshi, M. (2010). Family generation, leadership, and performance: the role of outside directors in Indian family firms. *Corporate Ownership and Control*, 8(1), 646–662.
- Julizaerma, M. K., & Sori, Z. M. (2012). Gender diversity in the boardroom and firm performance of Malaysian public listed companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1077–1085.
- Kanapathipillai, S., Gul, F., Mihret, D., & Muttakin, M. B. (2019). Compensation committees, CEO pay and firm performance. *Pacific-Basin Finance Journal*, 57, 101187.
- Karamanou, I., & Vafeas, N. (2005). The association between corporate boards, audit committees, and management earnings forecasts: An empirical analysis. *Journal of Accounting Research*, 43(3), 453–486.
- Kendrick, M. (2000). [Review of *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code (The Turnbull Report)*, by N. Turnbull]. *Risk Management*, 2(4), 65–69.
<http://www.jstor.org/stable/3867928>
- Kesner, I. F. (1988). Directors' characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation, tenure, and gender. *Academy of Management journal*, 31(1), 66-84.

- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2015). Audit fees, auditor choice and stakeholder influence: Evidence from a family-firm dominated economy. *The British Accounting Review*, 47(3), 304–320.
- Kinias, I. (2022). The performance of family firms during crisis periods: the case of Greece. *European Journal of Family Business*, 12(1), 63–79.
- Klein, A. (2002). Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), 375–400. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(02\)00059-9](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(02)00059-9)
- Kolev, K. D., Wangrow, D. B., Barker III, V. L., & Schepker, D. J. (2019). Board committees in corporate governance: A cross-disciplinary review and agenda for the future. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1138–1193.
- Kowalewski, O., Talavera, O., & Stetsyuk, I. (2010). Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*, 23(1), 45–59.
- Kreisig, D., Springer, F. y Petry, L. I. (2006). O Processo de Gestão em Empresas Familiares: um estudo em empresas de terceira a quinta gerações [ponencia]. Congresso USP, São Paulo, Brasil. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos52005/246.pdf>
- Krishnan, N. (2020). Developing Culture in Family Business. *NHRD Network Journal*, 13(1), 84–90. <https://doi.org/10.1177/2631454119900020>
- Kumar, P., & Zattoni, A. (2016). Family Business, Corporate Governance, and Firm Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 550–551. <https://doi.org/10.1111/corg.12186>

- Kusnadi, Y., Leong, K. S., Suwardy, T., & Wang, J. (2016). Audit committees and financial reporting quality in Singapore. *Journal of Business Ethics*, *139*, 197–214.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The Journal of Finance*, *54*(2), 471–517.
- Labaki, R. (2011). The Nova Group case study: family dynamics in a multigenerational French family business. *International Journal of Management Cases*, *13*(1), 27–42.
- Lampel, J., Bhalla, A., & Ramachandran, K. (2017). Family values and inter-institutional governance of strategic decision making in Indian family firms. *Asia Pacific Journal of Management*, *34*, 901-930.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., & McMillan, K. (2006). Guidelines for family business boards of directors. *Family Business Review*, *19*(2), 147–167.
- Lansberg, I. (1997). The best investment a family will ever make: the creation of a family council is one way to restore the balance between business and family life. *Family Business Magazine*, Winter.
- Le Breton-Miller, Isabelle., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 305–328.
- Lee, S. K., Bosworth, W., & Kudo, F. (2016). Compensation committees: independence and firm performance. *Managerial Finance*, *42*(1), 23–33.
- Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2006). Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(6), 755–775.
- Leung, S., Richardson, G., & Jaggi, B. (2014). Corporate board and board committee independence, firm performance, and family ownership concentration: An analysis based on

- Hong Kong firms. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 10(1), 16–31.
<https://doi.org/10.1016/j.jcae.2013.11.002>
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard business review*, 49(2), 90–98.
- Liang, Q., Xu, P., & Jiraporn, P. (2013). Board characteristics and Chinese bank performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(8), 2953–2968.
<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.04.018>
- Lien, Y.-C., & Li, S. (2014). Professionalization of family business and performance effect. *Family Business Review*, 27(4), 346–364
- Lien, Y.-C., Teng, C.-C., & Li, S. (2016). Institutional reforms and the effects of family control on corporate governance. *Family Business Review*, 29(2), 174–188.
- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *The Business Lawyer*, 48(1), 59–77.
- Liu, Y., Miletkov, M. K., Wei, Z., & Yang, T. (2015). Board independence and firm performance in China. *Journal of Corporate Finance*, 30, 223–244.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.12.004>
- Llobera, J., Cebrián, A. y Maqueda, F. (2013). Empresas familiares en Cataluña: la importancia del protocolo. *European Journal Of Family Business*, 3(2), 43.
- Lucero, M. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia* [tesis de doctorado, Universidad Católica de Argentina]. Repositorio Institucional UCA.
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/141>
- Lybaert, N. (1998). The information use in a SME: its importance and some elements of influence. *Small Business Economics*, 10, 171–191.

- Madhani, P. M. (2015). Study of relationship between board committees and corporate governance practices of Indian firms. *Global Management Review*, 9(3), 1–19.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K., & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327–336.
- Magnanelli, B. S., Nasta, L., & Raoli, E. (2020). Do female directors on corporate boards make a difference in family owned businesses? *Journal of International Accounting Research*, 19(1), 85–102.
- Mak, Y. T., & Kusnadi, Y. (2005). Size really matters: Further evidence on the negative relationship between board size and firm value. *Pacific-Basin Finance Journal*, 13(3), 301–318.
- Martin, G., & Gomez-Mejia, L. (2016). The relationship between socioemotional and financial wealth: Re-visiting family firm decision making. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 215–233.
- Martínez-Echevarría, M. A. (2011). “La empresa, un camino hacia el humanismo”. En “ ‘Empresa y Humanismo. 25 años de un imposible hecho realidad.’” *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, 116, 109–149.
- Maseda, A., Iturralde, T., Aparicio, G., Boulkeroua, L., & Cooper, S. (2019). Family board ownership, generational involvement and performance in family SMEs: a test of the S-shaped hypothesis. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 285–300.
- Matser, I. A., & Gerritsen, D. F. (2010). The added value of governance boards in small and medium-sized family firms. *Corporate Ownership and Control*, 7(3), 470–479.

- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341.
- McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson, G. V, & Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1–19.
- Meah, M. R., Sen, K. K., & Ali, M. H. (2021). Audit characteristics, gender diversity and firm performance: evidence from a developing economy. *Indian Journal of Corporate Governance*, 14(1), 48–70.
- Mehrotra, V., Moreck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2013). Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. *Journal of Financial Economics*, 108(3), 840–854.
- Memili, E., & Misra, K. (2015). Corporate governance provisions, family involvement, and firm performance in publicly traded family firms. *International Journal of Financial Studies*, 3(3), 194–229.
- Michiels, A., Uhlaner, L., & Dekker, J. (2017). The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 971–990.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858.
- Miller, D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553–571.

- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41, 116-149.
- Monks, R. y Minow, N. (2001). *Corporate governance*. Blackwell Publishing.
- Monserrat, M. (2011). Las empresas familiares y sus órganos de gobierno: caso empresas de Guadalupe Victoria. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4 (2), 53-66.
- Moore, K., & Mula, J. (2000). The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence. *Family Business Review*, 13(2), 91–106.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293–315.
- Moreno-Gené, J., & Gallizo, J. L. (2021). Intergenerational differences in family business management and their influence on business profitability. *Sustainability*, 13(12), 6979.
- Mucci, O. y Tellería, E. (s.f) Empresas familiares: introducción, características y roles. http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.p
- Mukherjee, T., Swami, V., & Wang, W. (2019). Governance structure and performance of private family firms. *Journal of Economics and Finance*, 43, 713–734.
- Müller, V.-O. (2014). The impact of board composition on the financial performance of FTSE100 constituents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 969–975. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.573>
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.

- Muttakin, M. B., & Ullah, S. (2012). Corporate governance and bank performance: Evidence from Bangladesh. *Corporate Governance and Bank Performance: Evidence from Bangladesh (October 1, 2012). Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 8(1).
- Naldi, L., Chirico, F., Kellermanns, F. W., & Campopiano, G. (2015). All in the family? An exploratory study of family member advisors and firm performance. *Family Business Review*, 28(3), 227–242.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge Mass.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. Palgrave Macmillan UK.
- Ntim, C. G., & Soobaroyen, T. (2013). Black economic empowerment disclosures by South African listed corporations: The influence of ownership and board characteristics. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 121–138.
- OCDE (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. OCDE. <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Oman, C. (2006). Gobierno corporativo para el desarrollo económico. En G. De Paula, J. Ferraz y G. Núñez (Eds.), *Gobernabilidad corporativa, responsabilidad social y estrategias empresariales en América Latina* (pp. 21–48). CEPAL
- Ozkan, A., & Ozkan, N. (2004). Corporate cash holdings: An empirical investigation of UK companies. *Journal of Banking & Finance*, 28(9), 2103–2134.
- Paez, C. (2014) *Las empresas familiares y la supervivencia de estas dentro de las primeras tres generaciones dados los conflictos que se presentan en la sucesión de poder y manejo de capital*. [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada.

- Pandey, R., Vithessonthi, C., & Mansi, M. (2015). *Busy CEOs and the Performance of Family Firms*. *Research in International Business and Finance*, 33, 144-166.
- Pástor, L., Stambaugh, R. F., & Taylor, L. A. (2015). Scale and skill in active management. *Journal of Financial Economics*, 116(1), 23–45.
- Pathan, S., Skully, M., & Wickramanayake, J. (2007). Board size, independence and performance: An analysis of Thai banks. *Asia-Pacific Financial Markets*, 14, 211–227.
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1992). Board composition from a strategic contingency perspective. *Journal of Management Studies*, 29(4), 411–438.
- Peck-Ling, T., Nai-Chiek, A., & Chee-Seong, L. (2016). Foreign ownership, foreign directors and the profitability of Malaysian listed companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 580–588.
- Peng, M. W., Zhang, S., & Li, X. (2007). CEO duality and firm performance during China's institutional transitions. *Management and Organization Review*, 3(2), 205–225.
<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00069.x>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *The American Economic Review*, 96(5), 1559–1588. <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1559>
- Pérez, A. (2012) El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista de Investigación*. 1-12.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Pindado, J., Requejo, I. y De La Torre, C. (2011) Concentración de propiedad y valor de mercado en la empresa familiar: un enfoque de gobierno corporativo. *Pecunia Monográfico*, 111-131.

- Pittino, D., Visintin, F., Minichilli, A., & Compagno, C. (2021). Family involvement in governance and firm performance in industrial districts. The moderating role of the industry's technological paradigm. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7–8), 514–531.
- Polat, G. (2020). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555–571. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press.
- Poza, E. J. (2009). Rediscovering just how much patient family ownership matters. In *Family Business Magazine*. <https://www.familybusinessmagazine.com/rediscovering-just-how-much-patient-family-ownership-matters>
- Poza, E. J. (2010). *Family Business*. South-Western Cengage Learning. South-Western Cengage Learning
- Rahman, M. M., Meah, M. R., & Chaudhory, N. U. (2019). The impact of audit characteristics on firm performance: an empirical study from an emerging economy. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 59–69.
- Rashid, A. (2018). Board independence and firm performance: Evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*, 4(1), 34–49.
- Restrepo, M. y Rosero, X. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 103-123.
- Rivera, S. (2013) modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista perspectivas*, 31, 87-132.

- Rivo-Lopez, E., Villanueva-Villar, M., Vaquero-Garcia, A., & Lago-Penas, S. (2017). Family offices: What, why and what for. *Organizational Dynamics*, 46(4), 262–270.
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16, S5–S26.
- Roffia, P. (2019). Director ownership and performance of small and medium enterprises: insights from Northeast Italy. *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(3), 109–126.
- Rossignoli, F., Lionzo, A., & Buchetti, B. (2021). Beyond corporate governance reporting: the usefulness of information on board member profiles. *Journal of Management and Governance*, 25, 27–60.
- Rueda, J. y Rueda, M. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, 20. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541049004/html/index.html>.
- Saavedra, M. (2011) *La responsabilidad social empresarial y las finanzas. Cuadernos de administración*, 27 (46), 40-54.
- Saidat, Z., Silva, M., & Seaman, C. (2019). The relationship between corporate governance and financial performance: Evidence from Jordanian family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2017-0036>
- Saldaña-Contreras, Y., Ruiz-Díaz, F., Gaona-Tamez, L. y Castillo-Camacho, M. (2016) Familia empresaria y toma de decisiones en el negocio familiar: estudio de caso. *Revista VinculaTégica*. (2) 1, 1040-1060.
- Salloum, C., Azzi, G., & Gebrayel, E. (2014). Audit committee and financial distress in the middle east context: Evidence of the Lebanese financial institutions. *International Strategic Management Review*, 2(1), 39–45.

- Saravanan, P., Srikanth, M., & Avabruth, S. M. (2016). Executive compensation, corporate governance and firm performance: evidence from India. *International Journal of Corporate Governance*, 7(4), 377–403.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331–345.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
- Serna, J. y Sarasa, J. (2012) *Modelo de gobierno corporativo que sirve como instrumento para evitar conflictos en las empresas familiares del Valle de Cauca* [Trabajo de grado].
Universidad ICESI
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H., & Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60(10), 1012–1021.
- Sharma, V., Naiker, V., & Lee, B. (2009). Determinants of audit committee meeting frequency: Evidence from a voluntary governance system. *Accounting Horizons*, 23(3), 245–263.
- Shi, H. X., Graves, C., & Barbera, F. (2019). Intergenerational succession and internationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China. *Long Range Planning*, 52(4), 101838.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Shukeri, S. N., & D Alfordy, F. (2022). Female director in boardroom: Does it affect board compensation package and firm performance in Saudi Arabia? *Cogent Business & Management*, 9(1), 2057114.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
- Siebels, J.-F., & Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A Review of Theory in Family Business Research: The Implications for Corporate Governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business*. Edward Elgar Publishing.
- Soto, A. (2013) La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58 (2), 135-171
- Sraer, D., & Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709–751.
- Srebrow, C. (1997). Desafíos de la empresa familiar. <http://wwwproducción.comar/96Nov07.htm>
- Srivastava, V., Das, N., & Pattanayak, J. K. (2018). Women on boards in India: a need or tokenism? *Management Decision*, 56(8), 1769–1786.
- Stein, J. C. (1989). Efficient capital markets, inefficient firms: A model of myopic corporate behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 655–669.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86.

- Subekti, I., & Sumargo, D. K. (2015). Family management, executive compensation and financial performance of Indonesian listed companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 578–584.
- Subramaniam, N., McManus, L., & Zhang, J. (2009). Corporate governance, firm characteristics and risk management committee formation in Australian companies. *Managerial Auditing Journal*, 24(4), 316–339.
- Suess-Reyes, J. (2014). Family governance—Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155.
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87, 749–777.
- Sultana, N. (2015). Audit committee characteristics and accounting conservatism. *International Journal of Auditing*, 19(2), 88–102.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
- Tàpies, J., & Ceja, L. (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan. *IESE Business School. Universidad de Navarra*, 17.
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20, 447–483.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69(1), 1–35

- Tornyeva, K., & Wereko, T. (2012). Corporate governance and firm performance: Evidence from the insurance sector of Ghana. *European Journal of Business and Management*, 4(13).
- Trujillo, M. y Guzmán, A. (2014) Investigación sobre gobierno corporativo en Colombia. Confecámaras – Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Tuggle, C. S., Sirmon, D. G., Reutzell, C. R., & Bierman, L. (2010). Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*, 31(9), 946–968.
<https://doi.org/10.1002/smj.847>
- Uhlaner, L., Massis, A. de, Jorissen, A., & Du, Y. (2021). Are outside directors on the small and medium-sized enterprise board always beneficial? Disclosure of firm-specific information in board-management relations as the missing mechanism. *Human Relations*, 74(11), 1781–1819.
- Vafaei, A., Ahmed, K., & Mather, P. (2015). Board diversity and financial performance in the top 500 Australian firms. *Australian Accounting Review*, 25(4), 413–427.
- Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 53(1), 113–142.
- Valladares, O., Villalón, R. y Perusquia, J. (2015). El papel del gobierno corporativo dentro del protocolo de la empresa familiar como factor que inhibe la competitividad. *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*.
https://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_25_gobierno_corporativo.pdf
- Van den Berghe, L. A. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 461–478.

- Van Essen, M., van Oosterhout, J. H., & Carney, M. (2012). Corporate boards and the performance of Asian firms: A meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 873–905.
- Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. *Journal of public administration research and theory*, 17(2), 157-187.
- Vargas, E., Rengifo, R., Guizado, F. y Sánchez, F. (2019) Sistemas de información como herramienta para reorganizar procesos de manufactura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (85). <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864015/html/>
- Velázquez, M., Paz, C. y Aguilar, N. (2011) La sucesión en una empresa familiar de autotransporte. *Hitos de Ciencias Económicas*, 17 (48), 65-74.
- Vera, A. M., & Ugedo, J. F. M. (2005). ¿Afectan las características del consejo de administración a su labor supervisora? Nueva evidencia para el mercado español. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 14(2), 55–74.
- Vilanova, N. (2018). *La esencia de la empresa familiar: Valores y comunicación*. Plataforma.
- Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15(4), 299–320.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Ward, J. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>

- Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Palgrave MacMillan.
- Watkins, K. y Flores, D. (2016) Determinantes de la concentración de la propiedad empresarial en México. *Revista de contaduría y administración*, 61 (2).
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422016000200224&script=sci_arttext
- Weir, C., & Laing, D. (2001). Governance structures, director independence and corporate performance in the UK. *European Business Review*, 13(2), 86–95.
<https://doi.org/10.1108/09555340110385254>
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301–316.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). Types of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405–431.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414.
- Williamson, O. E. (1984). Corporate governance. *The Yale Law Journal*, 93(7), 1197–1230
- Wilson, N., Wright, M., & Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1369–1389.
- Wu, K., Sorensen, S., & Sun, L. (2019). Board independence and information asymmetry: Family firms vs non-family firms. *Asian Review of Accounting*, 27(3), 329–349.
- Yagli, I., & Simsek, B. (2017). Meta-analytic review of the relation between board globalization and firm performance. *Financial Studies–2/2017*.

- Yamneesri, J., & Kanthi Herath, S. (2010). Board characteristics and corporate value: evidence from Thailand. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(3), 279–292.
- Yamneesri, J., & Lodh, S. C. (2004). Is family ownership a pain or gain to firm performance. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 263–270.
- Yamneesri, J., Lodh, S. C., & Herath, S. K. (2006). Influence of ownership structure and corporate performance precrisis: Evidence from Thailand. *International Journal of Electronic Finance*, 1(2), 181–199.
- Yang, T., & Zhao, S. (2014). CEO duality and firm performance: Evidence from an exogenous shock to the competitive environment. *Journal of Banking & Finance*, 49, 534–552. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.04.008>
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185–211.
- Zamudio, J. y Satsumi, J. (2014) Las diversas tipologías de las empresas familiares: un acercamiento teórico. https://www.ecorfan.org/bolivia/series/Topicos%20Selectos%20de%20Recursos_II/articulo%207.pdf
- Zucker, L. Institutional theories of organizations. In W.R. Scott & J.F. Short. Jr (Eds) *Annual review of sociology*, vol. 443-464. Palo Alto, CA: Annual Reviews. 1987.

Anexos

Anexo 1. Instrumento para Validación del Modelo-Elementos Transversales

			Generación		
			1	2	3
Propósito y valores	Alcance	La empresa familiar debe integrar su propósito y valores en el modelo de gobierno corporativo como brújula ética que guía las decisiones estratégicas.	X	X	X
		La empresa familiar considera en su modelo de gobierno corporativo los intereses de los grupos de interés y la forma en que estos se interrelacionan con los de la familia.	X	X	X
Profesionalización	Estructura organizacional	La empresa familiar debe contar con una estructura organizacional clara con roles bien definidos, asignando responsabilidades de acuerdo con las habilidades y competencias específicas de cada individuo, ya sea miembro de la familia o no.	X	X	X
	Políticas	La empresa familiar debe contar con políticas formales que regulen el comportamiento de sus miembros.	X	X	X
	Procedimientos	La empresa familiar debe contar con procedimientos formales que permitan estandarizar operaciones, mejorar la eficiencia, reducir errores y asegurar la conformidad con normas y regulaciones.	X	X	X
	Reglamentos	Las políticas y procedimientos deben estar acompañadas de reglamentos que regulen la conformación y funcionamiento de los diferentes órganos de gobierno y áreas clave.	X	X	X
	Formación	La empresa familiar desarrolla procesos de formación que contribuyen a mejorar la eficiencia operativa y a mantener a los profesionales actualizados con las últimas tendencias y avances en su campo.	X	X	X
	Desarrollo profesional	La empresa familiar fomenta procesos de desarrollo profesional para el crecimiento continuo de las habilidades y capacidades de los individuos en el ámbito laboral.	X	X	X
	Existencia	La empresa familiar cuenta con un protocolo que regula las relaciones entre la empresa, la propiedad y la familia.	X	X	X
Protocolo de familia	Alcance	Regulación de la sucesión directiva.	X	X	X
		Definición de valores de la familia.	X	X	X
		Definición de la visión familiar.	X	X	X
		Reglas para la participación en la empresa.	X	X	X
		Políticas de contratación y despido de familiares.	X	X	X
		Repartición de beneficios y acciones.	X	X	X
		Resolución de conflictos.	X	X	X
		Compromiso con la empresa.	X	X	X
		Planificación financiera y fiscal.	X	X	X
		Formación y desarrollo.	X	X	X

Nota: elaboración propia.

Anexo 2. Instrumento para Validación del Modelo-Gobierno de la Propiedad

		Generación			
		1	2	3	
Asamblea de accionista	Existencia	Los accionistas se deben reunir al menos de forma anual en asamblea de accionistas.	X	X	X
		La aprobación de los estatutos de la empresa familiar.	X	X	X
		La adquisición, venta o gravamen de activos estratégicos.	X	X	X
		La aprobación para procesos de escisión.	X	X	X
		La aprobación de operaciones con partes vinculadas.		X	X
		La determinación de las reservas que deben hacerse además de las legales.	X	X	X
		La aprobación de la política de dividendos.	X	X	X
	Funciones	La designación de la junta directiva o consejo asesor.	X	X	X
		La aprobación de la política de rotación de los miembros de la junta directiva.		X	X
		La aprobación de la política general de remuneración de la junta directiva o consejo asesor.	X	X	X
		La designación del revisor fiscal.	X	X	X
		La aprobación de las condiciones de contratación, revocación o no renovación del revisor fiscal.	X	X	X
		El ordenamiento de las acciones que correspondan contra los administradores o el revisor fiscal.	X	X	X
		La aprobación de la política general de remuneración de la alta dirección cuando exista un componente variable en acciones.		X	X
		Define la periodicidad con la que se debe realizar la asamblea.	X	X	X
		Define el plazo de antelación con el cual se debe convocar a la asamblea.	X	X	X
	Reglamento	Define los medios que se deben usar para realizar la convocatoria de la asamblea.	X	X	X
		Establece la obligatoriedad de presentar un orden del día previo a la celebración de la asamblea.		X	X
	Define los procedimientos aprobados para el desarrollo del derecho a voto de los accionistas.		X	X	
	Define los plazos, medios y tipo de información que se debe entregar a los accionistas previo a la realización de la asamblea.		X	X	
Acuerdos de socios	Existencia	La empresa familiar debe contar con un acuerdo de socios, documento para proporcionar un marco para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.		X	X
	Protección legal	El acuerdo de socios define estructuras legales para la protección del patrimonio familiar.		X	X
	Sucesión patrimonial	El acuerdo de socios define la forma en que se realiza la sucesión patrimonial.		X	X

Nota: elaboración propia.

Anexo 3. Instrumento para Validación del Modelo-Gobierno de la Empresa

	Elemento	Generación		
		1	2	3
Existencia	La organización cuenta con un consejo asesor.	X		
	La organización cuenta con una junta directiva.		X	X
Participación de externos	La junta directiva cuenta con la participación de miembros externos independientes.		X	X
	La junta directiva está conformada con participación mayoritaria de miembros externos independientes.			X
Reglamento	La organización cuenta con un reglamento que regule la conformación y funcionamiento del consejo asesor o de la junta directiva, según sea el caso.	X	X	X
	La aprobación y seguimiento periódico del plan estratégico.	X	X	X
Consejo asesor o junta directiva	La definición de la estructura organizacional.	X	X	X
	La aprobación y seguimiento de los lineamientos o políticas financieras y de inversión de la organización, así como la definición y seguimiento de presupuestos.		X	X
	La definición del modelo de gobierno corporativo.		X	X
	La aprobación y seguimiento de la política de remuneración y evaluación de la alta dirección.	X	X	X
	La aprobación y seguimiento de las políticas de sucesión de la alta dirección.	X	X	X
	La elección del CEO o gerente general.	X	X	X
	La aprobación y seguimiento de la política de gestión integral de riesgos.	X	X	X
	La evaluación del desempeño del CEO o gerente general de la organización.	X	X	X
	La aprobación y seguimiento de la implementación y operación de los sistemas de control interno.	X	X	X
	El conocimiento y administración de los conflictos de interés entre la sociedad, los accionistas, miembros de la junta directiva y la alta dirección.	X	X	X
Tamaño	La junta directiva o consejo asesor debe estar conformada por entre 5 y 9 miembros.		X	X
	La junta directiva o consejo asesor debe estar conformada por entre 3 y 5 miembros.	X		
Periodicidad	La junta directiva o consejo asesor se reúne, al menos, mensualmente.		X	X
	La junta directiva o consejo asesor se reúne, al menos, bimestralmente.	X		
Independencia	La junta directiva o consejo asesor cuenta con al menos un miembro independiente.	X		
	La junta directiva o consejo asesor cuenta con mayoría de miembros independientes.		X	X
Diversidad	Para la conformación de la junta directiva o consejo asesor se tienen en cuenta consideraciones de diversidad de género, cultural, formación y experiencia.	X	X	X

	Comité de Auditoría	La empresa familiar debe contar con un Comité de Auditoría	X	X
Comités de apoyo	Comité de Riesgos	La empresa familiar debe contar con un Comité de Riesgos.		X
	Comité de Compensación y Evaluación	La empresa familiar debe contar con un Comité de Compensación.	X	X
	Reglamento	Todos los comités existentes deben contar con un reglamento que regule su conformación y funcionamiento.	X	X
CEO		Las funciones de la gerencia general están a cargo del fundador.	X	
	Vinculación con la familia	La empresa familiar ha realizado un proceso de sucesión ejecutiva hacia un miembro de la familia diferente al fundador.	X	X
		Dependiendo de las circunstancias, la empresa familiar cuenta con un CEO externo a la familia.		X
Alta dirección	Vinculación con la familia	El equipo de la alta dirección en la empresa familiar está conformado por una mezcla entre miembros externos y miembros de la familia.	X	X
	Sistemas de apoyo	La empresa familiar cuenta con sistemas de dirección empresarial, tales como la Gestión del Talento Humano, Evaluación del Desempeño, Control Externo, Gestión de Riesgos y Cumplimiento, Comunicación interna y externa, Integral de Gestión, entre otros.	X	X

Nota: elaboración propia.

Anexo 4. Instrumento para Validación del Modelo-Gobierno de la Familia

			Generación		
			1	2	3
Reuniones informales	Alcance	La empresa familiar debe fomentar las reuniones de la familia, aunque estas sean informales.	X	X	X
	Existencia	La empresa familiar debe conformar un consejo de familia en el que estén involucrados miembros de diferentes generaciones familiares.		X	X
Consejo de familia	Funciones	Fomentar la comunicación entre los miembros de la familia.		X	X
		Definir y mantener la visión, la misión y los valores de la empresa familiar a lo largo del tiempo.		X	X
		Colaborar en la definición de la estrategia a largo plazo de la empresa.		X	X
		Identificar y desarrollar a los futuros líderes de la empresa.		X	X
		Establecer políticas y procedimientos para el involucramiento de los miembros de la familia en la empresa.		X	X
		Proporcionar programas de capacitación y desarrollo para los miembros de la familia.		X	X
	Resolver conflictos familiares y empresariales.		X	X	
	Asegurar que los intereses de los directivos de la empresa estén alineados con los intereses de la familia propietaria.		X	X	
	Garantizar que los valores de la familia se reflejen en las operaciones y decisiones comerciales de la empresa.		X	X	
	Velar por la preservación del patrimonio familiar.		X	X	
Comités de apoyo	Comité de protocolo familiar	La familia cuenta con un comité de protocolo familiar que vela por la armonía del protocolo familiar con la realidad de la propiedad, la empresa y la familia.			X
	Comité de nuevas generaciones	La familia cuenta con un comité de nuevas generaciones que se encarga de prepararlos para su adecuada inserción en los diferentes ámbitos de la empresa familiar (propiedad, empresa y familia).			X
	Existencia	La empresa familiar debe conformar una asamblea de familia en la que estén involucrados representantes de cada rama familiar.		X	X
Asamblea de familia	Funciones	Tomar decisiones sobre temas que afectan a la empresa y al patrimonio familiar.		X	X
		Mantener a todos los miembros de la familia informados sobre el estado de la empresa.		X	X
		Permitir que todos los miembros de la familia tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, hacer preguntas y contribuir con ideas sobre temas empresariales.		X	X
		Establecer políticas y procedimientos para el involucramiento de los miembros de la familia en la empresa.		X	X
		Proporcionar programas de capacitación y desarrollo para los miembros de la familia.		X	X
	Fortalecer los lazos familiares y mantener una conexión emocional entre los miembros.		X	X	
Reglamento	Cada uno de los mecanismos de gobierno a nivel de la familia deben contar con un reglamento que regule su conformación y funcionamiento.	X	X	X	

Nota: elaboración propia.