

UNIVERSIDAD EAN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

Fortalecimiento del Gobierno Corporativo de Grupo IS Colombia

Programa: Especialización en Gestión Humana

AUTORES

JENNIFER VELASQUEZ LONDOÑO

SANDRA PAOLA SEGOVIA GOMEZ

VERÓNICA OCAMPO SALAZAR

TUTOR

BEATRIZ CECILIA RUIZ LARA

BOGOTÁ D.C.

NOVIEMBRE DE 2023

TABLA DE CONTENIDO

1.	RESUMEN	4
2.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
3.	OBJETIVOS	8
3.1	Objetivo General o Principal	8
3.2	Objetivos Específicos.....	8
4.	JUSTIFICACIÓN.....	8
5.	MARCO TEORICO	10
6.	MARCO INSTITUCIONAL.....	18
7.	MARCO METODOLÓGICO	20
8.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	25
9.	CONCLUSIONES.....	36
10.	RECOMENDACIONES	36
11.	REFERENCIAS	37

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1	10
Ilustración 2 Organigrama Grupo IS Colombia S.A.S.	20
Ilustración 3. Herramientas base del GC	25
Ilustración 4. Características de la empresa respecto de los derechos de sus colaboradores	27
Ilustración 5. Trato equitativo entre colaboradores	28
Ilustración 6. Aspectos relevantes para Grupo IS Colombia.....	29
Ilustración 7. Comportamientos negativos de los colaboradores	29
Ilustración 8. Mecanismos de divulgación de información	31
Ilustración 9. Características de la Junta directiva	32

Tabla de tablas

Tabla 1. Perspectivas del Gobierno Corporativo	12
Tabla 2. Principios básicos para el buen Gobierno	13
Tabla 3. Servicios ofertados por Grupo IS Colombia S.A.S.	19
Tabla 4. Encuesta de medición valorar el Gobierno Corporativo en Grupo IS Colombia	21

1. RESUMEN

Este documento aborda una investigación exhaustiva que se centra en aspectos conceptuales, teóricos y estructurales relacionados con la identificación de una valiosa oportunidad de mejora dentro de Grupo IS Colombia S.A.S., una empresa de carácter familiar. La oportunidad en cuestión se encuentra en el ámbito del Gobierno Corporativo (GC). El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un plan de Gobierno Corporativo destinado a fortalecer la gestión estratégica de la empresa, con un enfoque en la generación de valor a mediano y largo plazo. Esta iniciativa se presenta como crucial para asegurar la sostenibilidad y el éxito continuo de la empresa en el futuro.

Palabras clave: Empresa familiar, gobierno corporativo, modelo de empresa, sostenibilidad, administración financiera.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El origen de la investigación surge en la observación de una oportunidad de mejora para la empresa Grupo IS Colombia S.A.S. específicamente en el campo del Gobierno Corporativo, pues al ser esta una empresa familiar, la dirección estratégica siempre ha sido dada por la gerente general quien tiene la mayor experiencia y, por tanto, existe un riesgo latente en la sostenibilidad y creación de valor de la organización acercando un cambio generacional. A continuación, se describirá en mayor detalle y medida, la situación identificada.

Grupo IS Colombia S.A.S. es una empresa de consultoría, interventoría y ejecución de proyectos sociales en la cual su cliente principal es el Estado colombiano a través de sus entidades nacionales, regionales y locales. Esta empresa tiene una gran adaptabilidad a las necesidades del mercado pues sus objetivos estratégicos se encuentran altamente direccionados con las políticas públicas de mejoramiento social y desarrollo nacional. Desde 2007 y gradualmente, la empresa ha ampliado su portafolio de servicios e inició la implementación de procesos de calidad logrando así, la certificación ISO 9001:2008, la misma que fue actualizada en 2018 a ISO 9001:2015. (COLOMBIA, 2023).

Aunado a lo anterior, el crecimiento de la empresa requirió el ingreso de nuevos apoyos para la administración y ejecución de los proyectos, por tanto, personas cercanas a la familia comenzaron a posicionarse en cargos dentro de la empresa, e igualmente, se abrieron vacantes, dando como resultado que, a hoy, la empresa cuenta con alrededor de 30 personas en su base, y con extensión a los proyectos, se han vinculado más de 1.000 personas a lo largo del tiempo. No obstante, su equipo base tiene una alta participación de familiares, siendo así que dentro de las 8 gerencias existentes 6 son ocupadas por miembros de la familia cercana de la fundadora, accionista y presidente, por tanto, es considerada una empresa familiar. (COLOMBIA, 2023)

Los conflictos en las empresas familiares surgen debido a las dinámicas únicas que existen en este tipo de organizaciones, donde las relaciones familiares se entrelazan con los asuntos empresariales. Algunos de

los conflictos principales en las empresas familiares son: resistencia al ingreso de socios no familiares, la preocupación por la sucesión y la persistencia de la cultura corporativa con el deseo de mantener la empresa (Muñoz, Matabanchoy, Guevara, 2020), así como la falta de roles y responsabilidades definidos, la distribución de beneficios y ganancias, la falta de profesionalización, la gestión de conflictos laborales, la comunicación deficiente, la gestión del crecimiento y la expansión y los cambios generacionales que pueden surgir en algún momento. Además, los roles directivos suelen estar ocupados en su mayoría por miembros de la familia, y la sucesión tiende a seguir líneas de descendencia (Angulo, 2016). En el caso de empresas familiares de menor tamaño como lo es Grupo IS Colombia, predominan estructuras informales en las que los propietarios y un reducido grupo de empleados asumen diversas funciones (Angulo, 2016).

Por lo anterior, se hace necesario la planificación y estructuración de un plan de gobierno, que permita a las empresas familiares crear, consolidar y fortalecer un plan de negocio formal. En ese contexto, el Gobierno Corporativo (GC) adquiere una importancia crucial al definir la estructura y procesos que guían su dirección y control. (Aguñaga & Badiola, 2020)

Existen diferentes alternativas para incorporar un GC con la finalidad de afrontar dificultades generales del negocio, logrando mitigar conflictos, asegurar la continuidad de la organización y provocar una transparencia en la toma de decisiones. Se puede entonces iniciar con la creación de órganos o mecanismos como lo son consejos independientes, comités consultivos, protocolos familiares, profesionalización de la administración y juntas separadas, para que así la organización logre una adaptación al entorno y a las necesidades de todas las partes interesadas. (Consultores, 2016). El diseño adecuado del GC sólido y adaptado a las particularidades es crucial en empresas familiares, como Grupo IS Colombia S.A.S., por varias razones como lo son la correcta gestión de conflictos, la promoción de la profesionalización dentro de los colaboradores, la búsqueda de sostenibilidad, la transparencia como marca y la rendición de cuentas como producto, y el mejoramiento de acceso a recursos externos. (Deloitte, 2011).

A pesar del crecimiento sostenido que ha evidenciado la empresa durante todos los años, y que actualmente se cuenta con una unidad visionaria, un presupuesto anual, unos objetivos por unidad de negocio y unos objetivos por área/gerencia, no se evidencia un plan de GC completo entendiendo que, por la naturaleza de la empresa, la toma de decisiones es cerrada y centrada. Por lo anterior, no es fácil identificar dentro de la empresa un documento que estructure el plan estratégico general, no existe una evaluación anual de desempeño corporativo, no está definido un plan operativo anual, y si bien se tiene un organigrama de la operación, no se evidencian órganos estructurados para la toma de decisiones, generando consigo dificultades en una visión estratégica sostenible a futuro. Dentro de la estructura organizacional de la compañía, los cargos gerenciales se encuentran ocupados en un 58% por familiares de la accionista principal, fundadora y presidente.

Por lo anterior, existe una falta de claridad en el proceso de toma de decisiones pues se tiene un comité de gerencias, donde se llevan todas las nuevas opciones de negocios, los problemas actuales de los negocios en curso y los temas internos que necesitan algún lineamiento, pero no existe un mecanismo de evaluación de propuestas ni una herramienta para recolección de experiencias por tanto, el peso en la toma de decisiones está encabezado en la presidencia; adicional, a pesar de tener manuales de funciones de cargos, en la práctica se evidencia un traslape en la toma de decisiones de cada área. Seguido a esto, hace falta integrar procedimientos eficaces para identificar, gestionar, controlar y comunicar riesgos pues la experiencia adquirida no es adecuadamente comunicada.

Pregunta de investigación: ¿Cómo un plan de Gobierno Corporativo ayudará a la gestión estratégica de la empresa Grupo IS Colombia S.A.S.?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General o Principal

Proponer estrategias para un plan de Gobierno Corporativo que ayude a la gestión estratégica de la empresa Grupo IS Colombia S.A.S.

3.2 Objetivos Específicos

1. Desarrollar un análisis situacional a través de una encuesta sobre gobierno corporativo de la empresa que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
2. Describir la dinámica actual de la organización, para buscar referentes aplicados y proponer estrategias para el plan de Gobierno Corporativo de Grupo IS Colombia S.A.S.
3. Socializar los resultados obtenidos con la Junta Directiva de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

La justificación de esta investigación se basa en varios elementos clave, en primera instancia se ha identificado una oportunidad de mejora en la empresa Grupo IS Colombia S.A.S., especialmente en el campo del GC, debido a su naturaleza como empresa familiar y la falta de un plan estructurado de GC. Esta falta de estructura en la toma de decisiones y en la gestión estratégica puede representar un riesgo para la sostenibilidad y creación de valor de la organización, especialmente en vista de un inminente cambio generacional en la dirección de la empresa. En segunda instancia, la empresa Grupo IS Colombia S.A.S. opera en un contexto específico como proveedor de servicios de consultoría y ejecución de proyectos sociales para el Estado colombiano, esto implica una alta adaptabilidad a las políticas públicas y un impacto directo en el desarrollo nacional. Por lo tanto, la gestión eficaz y estratégica es fundamental para su éxito continuo.

En tercera instancia, se ha señalado que las empresas familiares a menudo enfrentan desafíos

particulares, como la falta de roles y responsabilidades definidos, la gestión de conflictos laborales y la sucesión generacional. Estos desafíos pueden afectar negativamente la gestión estratégica y la sostenibilidad de la empresa. En cuarta instancia, esta investigación contribuirá al conocimiento en el campo de los gobiernos corporativos, especialmente en el contexto de empresas familiares que trabajan con el sector público. La falta de estudios y datos específicos sobre esta área en Colombia hace que esta investigación sea especialmente relevante.

En quinta instancia, el desarrollo de un plan de GC sólido puede mejorar la toma de decisiones, promover la profesionalización de los colaboradores y fortalecer la sostenibilidad y transparencia de la empresa. Esto, a su vez, puede tener un impacto positivo en su acceso a recursos externos y en su rendimiento financiero. En sexta instancia, dado que Grupo IS Colombia S.A.S. trabaja en estrecha colaboración con el Estado colombiano, el establecimiento de un GC efectivo también puede ser relevante para el gobierno en términos de eficiencia y transparencia en la ejecución de proyectos sociales.

En Colombia, hay un total de 511,000 empresas familiares que desempeñan un papel significativo en la economía del país. De las 730,000 empresas registradas en el país, solo 84 están inscritas en el mercado bursátil, y solo dos de ellas son extranjeras. Esto indica que la mayoría de los recursos en la economía se transfieren a través de empresas que no cotizan en bolsa. Según Confecamaras, el 63% de las empresas familiares están en proceso de transición hacia la segunda generación, mientras que el 30% ya está experimentando esta transición. Esto es relevante porque a nivel mundial, el 70% de las empresas no logran realizar con éxito esta transición de la primera a la segunda generación.

Se destaca la importancia de fortalecer las empresas familiares a través de medidas como mejorar las juntas directivas, desarrollar protocolos familiares, separar las decisiones familiares de las empresariales y establecer planes de sucesión generacional. Esto es crucial ya que al menos el 70% de las empresas en Colombia tienen un carácter familiar. Las definiciones de empresa o negocio familiar no tienen un consenso dentro de la comunidad académica, esto a causa de su variedad, ya que no existen dos empresas

familiares idénticas. En este sentido, se encuentran empresas pequeñas y grandes, fundadoras y multigeneracionales, entre otras. La variedad también se da por la intersección entre dos sistemas, el familiar o empresarial (Neubauer & Lank, 1998); o de tres sistemas: familiar, propiedad y empresarial, más conocido como el modelo de los tres círculos (Tagiuri & Davis, 1996).

Asimismo, los conflictos de roles y el compromiso con múltiples grupos de interés son problemas comunes para las empresas familiares. “Un miembro de familia trabajando en una empresa familiar puede ocupar diferentes roles simultáneamente, como, por ejemplo: padre, hijo, hermano, un empleado o un propietario; a menudo es difícil para un miembro de la familia, que desempeña roles importantes, determinar qué rol es apropiado en una situación dada” (Tagiuri & Davis, 1996). En este sentido, se han desarrollado herramientas para mitigar los conflictos, como son las buenas prácticas de GC, las cuales buscan: “facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas, necesario para: favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios” (OCDE, 2006).

Finalmente, la investigación no solo busca proponer estrategias, sino también socializar los resultados con la Junta Directiva de la empresa, lo que garantiza que las recomendaciones sean consideradas y puedan ser utilizadas para aplicadas en la práctica, por tanto, el campo de investigación a desarrollar es el de Comunicación, Política y Cultura, dentro del grupo de investigación de Política y Sostenibilidad, para finalmente, desarrollar la línea de investigación en Sostenibilidad y valor compartido.

5. MARCO TEORICO

Dentro del marco teórico se abordan temas relevantes para el desarrollo y análisis del problema planteado que permiten dimensionar definiciones, estrategias, diseño y normativa para posteriormente aplicar en casos prácticos.

Ilustración 1

Abordaje del marco teórico



Fuente: Elaboración propia.

5.1 Contexto de Empresas Familiares

Las empresas familiares en Colombia, al igual que en numerosos países, desempeñan un papel de gran relevancia tanto en la economía como en la sociedad. Estas empresas se caracterizan por tener la propiedad, gestión y toma de decisiones en manos de una o varias familias, y representan un componente fundamental en la economía colombiana. Según datos del Gobierno Colombiano, aproximadamente el 70% de las empresas en el país son de naturaleza familiar. Estas empresas operan en una amplia variedad de sectores, abarcando desde la agricultura y la manufactura hasta los servicios y la tecnología (Muñoz Muñoz, 2020). Además, las empresas familiares en Colombia desempeñan un papel crucial como generadoras de empleo. Contribuyen de manera significativa a la creación de puestos de trabajo a nivel nacional, lo que incide positivamente en la reducción del desempleo y en la mejora de la calidad de vida de numerosas personas (Naranjo, 2005).

Las dinámicas familiares pueden afectar tanto positiva como negativamente a la empresa (Rivera, 2013). Por un lado, la confianza y la lealtad que suelen existir entre los miembros de la familia pueden fortalecer la cohesión y la estabilidad de la empresa. Sin embargo, también pueden surgir conflictos debido a diferencias de opinión, rivalidades o tensiones personales, lo que puede obstaculizar la toma de decisiones.

5.3 Gestión Estratégica

La gestión estratégica es una disciplina empresarial crucial que ha evolucionado a lo largo de las décadas para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y las necesidades de las organizaciones. Según Porter (1996), la gestión estratégica es "la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una organización y que la distinga claramente de sus competidores". Este concepto establece las bases para comprender la importancia de la gestión estratégica en el contexto empresarial.

5.4 Definición de Gobierno Corporativo

El concepto de Gobierno Corporativo tiene su origen con Adam Smith observando los conflictos generados al interior de las empresas entre los gerentes/directivos y los socios, se da cuenta de la relevancia de las relaciones humanas en el desempeño y éxito de la compañía, y a partir de esto, varios autores han contribuido al fortalecimiento del establecimiento y definición de este término. A continuación, se presenta algunos de los aportes teóricos a la definición:

Tabla 1. Perspectivas del Gobierno Corporativo

Autor	Aporte teórico a la definición de Gobierno Corporativo
Ganga y Vera – 2008	Las instituciones y marcos legales del gobierno corporativo buscan doblegar el uso del poder y el control.

Ramírez – 2006	El gobierno corporativo es un sistema que dirige y controla la gestión de la persona jurídica. Los grupos de interés, la estructura de propiedad, los órganos de control, los accionistas los administradores y la revelación de la información hacen parte central de este y representan la responsabilidad social, la transparencia, entre otros.
Serna, Suarez y Restrepo – 2007	Define la ética de los administradores y socios. El buen gobierno está conformado por reglas y normas que reconocen el derecho de los propietarios y garantizan las mejores relaciones.
Amat y Zanotti – 2017	Un buen gobierno corporativo ayuda a disminuir los riesgos, mejora la confianza de los accionistas y los grupos de interés, mejora la rentabilidad, mejora las fuentes de financiamiento y crea más valor a la empresa.

Fuente: Elaboración propia, tomado de (Murillo Vargas, González-Campo, & García Solarte, 2018).

De lo expuesto anteriormente, para efectos del presente trabajo aunaremos a las definiciones expuestas lo indicado por Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) “*el gobierno corporativo es el acervo de fundamentos columnarios para regularizar y reglamentar el esquema, la cohesión y la articulación funcional de los órganos de gobierno de un ente económico.*” (OCDE, 2023). Siendo así, la OCDE establece 6 principios básicos para el buen GC los cuales son adoptados por empresas tanto públicas como privadas alrededor del mundo: Siendo así, la OCDE establece 6 principios básicos para el buen GC los cuales son adoptados por empresas tanto públicas como privadas alrededor del mundo:

Tabla 2. Principios básicos para el buen Gobierno

Principio

Asegurar una base efectiva para el marco del gobierno corporativo

Los derechos de los stakeholders y las funciones de propietario

Trato equitativo

El rol de los stakeholders en el gobierno corporativo

Divulgación de información y transparencia

Responsabilidades de la junta directiva

Fuente: Elaboración propia, tomado de (OCDE, 2023) (BBVA, 2015).

5.5 Beneficios del Gobierno Corporativo

El GC es un concepto esencial en el ámbito empresarial y financiero que se ha convertido en una práctica fundamental para garantizar la transparencia, la responsabilidad y la eficiencia en las empresas. A lo largo de los años, diversos autores han investigado y analizado los beneficios del GC en las organizaciones. En esta investigación, se destacarán algunos de estos beneficios clave y se citarán a los autores y años correspondientes que han contribuido a esta área de estudio.

Uno de los principales beneficios del gobierno corporativo es la mejora de la toma de decisiones dentro de las empresas. Autores como Jensen y Meckling (1976) han argumentado que un sistema efectivo de gobierno corporativo reduce los conflictos de interés entre los accionistas y la alta dirección. Esto se logra mediante la implementación de mecanismos de supervisión y control, como juntas directivas independientes y auditorías externas, que ayudan a garantizar que las decisiones se tomen en beneficio de todos los accionistas y no solo de unos pocos.

5.6 Normativa colombiana

Uno de los hitos clave en la regulación de las empresas familiares en Colombia fue la Ley 1900 de 2018, que estableció el régimen jurídico para las empresas de familia. Según Ramírez (2020), esta ley definió las empresas de familia y estableció medidas específicas para fortalecer su gobierno corporativo y promover su

continuidad. La Ley 1900 incluye disposiciones relacionadas con la sucesión, la profesionalización de la gestión, la protección de los derechos de los socios y la resolución de conflictos familiares.

5.7 Diseño de un plan de gobierno corporativo

El diseño de un plan de gobierno corporativo es un proceso esencial para garantizar la transparencia, la responsabilidad y la eficacia en la gestión de una organización. Según Monks y Minow (2011), el gobierno corporativo se refiere a la estructura de toma de decisiones y los mecanismos de control utilizados en una empresa para dirigir y supervisar sus actividades. Diseñar un plan de gobierno corporativo sólido implica la definición de roles y responsabilidades claros, la promoción de la ética empresarial y la protección de los intereses de los accionistas y otras partes interesadas.

Un elemento central en el diseño de un plan de gobierno corporativo es la composición y las funciones de la junta directiva. La junta directiva desempeña un papel crucial en la supervisión de la alta dirección y la toma de decisiones estratégicas (Tricker, 2015). Es importante que la junta esté compuesta por individuos con diversas habilidades y experiencia, y que actúe de manera independiente y diligente para garantizar que los intereses de los accionistas se protejan adecuadamente.

Propósito y sus valores organizacionales

Uno de los pilares fundamentales en la construcción de una empresa sólida y ética es la definición clara de su propósito y valores organizacionales. Según Collins y Porras (1996), en su influyente libro "Empresas que perduran", una empresa con un propósito sólido y valores bien definidos tiene más probabilidades de alcanzar el éxito a largo plazo. El propósito va más allá de la búsqueda de beneficios financieros y se centra en la contribución de la empresa a la sociedad. Los valores organizacionales, por otro lado, establecen las normas y principios que guiarán el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Establecer instancias para la toma de decisiones de propiedad, dirección y administración

La toma de decisiones en una empresa debe ser un proceso transparente y equitativo. Autores como Tricker (2015) en su libro "Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices" enfatizan la importancia de establecer instancias claras para la toma de decisiones, como juntas directivas independientes y asambleas de accionistas. Estas instancias deben garantizar que las decisiones se tomen de manera imparcial y en beneficio de todos los interesados, evitando conflictos de interés y asegurando la rendición de cuentas.

Implementar una cultura de cumplimiento normativo

El cumplimiento normativo, o cumplimiento legal y ético, es esencial para la integridad de una organización. Autores como Treviño y Nelson (2020) en su libro "Managing Business Ethics" argumentan que una cultura de cumplimiento normativo implica no solo seguir las leyes y regulaciones vigentes, sino también actuar éticamente en todas las operaciones de la empresa. Para lograr esto, es necesario establecer políticas claras, procedimientos de denuncia de irregularidades y programas de capacitación para garantizar que todos los empleados comprendan y cumplan con los estándares éticos y legales.

Adoptar un código de ética

Un código de ética es una herramienta esencial para guiar el comportamiento de los empleados y la dirección de una organización. Autores como Ferrell y Fraedrich (2019) en su libro "Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases" señalan que un código de ética bien elaborado debe reflejar los valores y principios de la empresa, establecer estándares éticos claros y proporcionar orientación sobre cómo abordar dilemas éticos. La adopción de un código de ética no solo es una práctica recomendada, sino que en muchos casos es requerida por regulaciones gubernamentales y estándares de cumplimiento.

Promover un ambiente ético

Finalmente, promover un ambiente ético es esencial para cultivar una cultura de integridad en una organización. Autores como Ciulla (2004) en su trabajo "Ethical Leadership and the Dual Roles of

Examples" destacan que el liderazgo ético desempeña un papel fundamental en la creación de un entorno en el que los valores éticos sean valorados y seguidos por todos. Los líderes deben servir como ejemplos a seguir, fomentar la honestidad, la transparencia y la responsabilidad, y recompensar el comportamiento ético.

5.7 Casos de estudio

El gobierno corporativo en empresas familiares es un tema crucial que ha sido abordado por diversos académicos y expertos en Colombia. A través de casos de estudio, se pueden ilustrar enfoques exitosos y desafíos en la implementación de planes de gobierno corporativo en este contexto específico. A continuación, se presentan tres casos de estudio destacados que arrojan luz sobre la aplicación efectiva de planes de gobierno corporativo en empresas familiares colombianas.

El estudio de casos de empresas en el contexto del gobierno corporativo es esencial para comprender cómo las organizaciones implementan prácticas que promueven la transparencia, la toma de decisiones efectiva y el cumplimiento de las regulaciones. A través de dos ejemplos de empresas, Buenaventura y Ferreyros, se destacan diferentes enfoques y medidas adoptadas para fortalecer el gobierno corporativo en Colombia y Perú, respectivamente.

- Buenaventura: Es una empresa en Colombia ha implementado un amplio conjunto de normas inspiradas en recomendaciones de organizaciones internacionales, como la OCDE y el Banco Mundial/IFC. Estas medidas buscan asegurar un buen gobierno corporativo y mantener a los accionistas informados y protegidos.

Una de las medidas destacadas es la conversión de todas las acciones a una sola clase. Esto unifica a los accionistas y mejora la liquidez de las acciones, al tiempo que garantiza la continuidad del grupo controlador. Además, aunque no se ofrecen derechos de venta preferente a los accionistas minoritarios, el Directorio debe evaluar y comunicar cualquier oferta de adquisición, brindando a todos los accionistas la misma oportunidad de participar en condiciones similares.

La compañía también enfatiza la importancia de la transparencia y la participación activa de los accionistas. Se convocan Asambleas Generales con anticipación, y se toman medidas especiales para garantizar que los titulares de ADR tengan tiempo suficiente para considerar su voto. Además, se fomenta la participación de los accionistas en la toma de decisiones.

5.8 Evolución y Seguimiento

El estudio de las empresas familiares en Colombia ha experimentado una evolución significativa a lo largo de las décadas. Este campo de investigación ha pasado por varias etapas que han contribuido a una comprensión más profunda de las dinámicas, desafíos y oportunidades que enfrentan estas organizaciones en el contexto colombiano. En este análisis, se destacan algunas de las tendencias clave en la evolución y seguimiento de los estudios de empresas familiares en Colombia.

6. MARCO INSTITUCIONAL

La empresa Grupo IS Colombia S.A.S. se crea en 2007 con la transformación y apertura a nuevas líneas de negocio de Interventoría Social Ltda. una empresa dedicada exclusivamente a realizar interventorías integrales a entidades estatales. Observando nuevas oportunidades en este mismo mercado, la socia mayoritaria decide adquirir todas las acciones de Interventoría Social Ltda. y realizar un cambio estratégico a la empresa, ampliando nuevos enfoques de negocio como auditorías, consultorías y ejecución de proyectos sociales, tecnológicos, empresariales, entre otros. (COLOMBIA, 2023). La empresa está ubicada dentro del sector PYME, y donde su accionista principal es madre cabeza de familia. Igualmente, se reconoce como empresa familiar pues la mayoría de los puestos gerenciales, así como algunos de los cargos de apoyo, son ocupados por familiares directos de la presidente y accionista.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en el barrio morato, no obstante, ofrece servicios a nivel nacional, por consiguiente, puede en ocasiones tener más de una sucursal temporal en cualquier municipio de Colombia de ser requerido por los proyectos que ejecuta. Actualmente, la empresa

lleva una trayectoria de 16 años de experiencia y cuenta con 4 líneas de negocios orientadas en más de 7

enfoques:

Tabla 3. Servicios ofertados por Grupo IS Colombia S.A.S.

Líneas de Negocio	Enfoques
Consultorías	1. Alimentario
Interventorías	2. Social
Auditorías	3. Tecnológico
Ejecución de proyectos	4. Educación
	5. Aseo y ambiente
	6. Agropecuario
	7. Turismo
	8. Emprendimiento y fortalecimiento empresarial
	9. Otros.

Fuente: Elaboración propia, tomado de Grupo IS Colombia S.A.S.

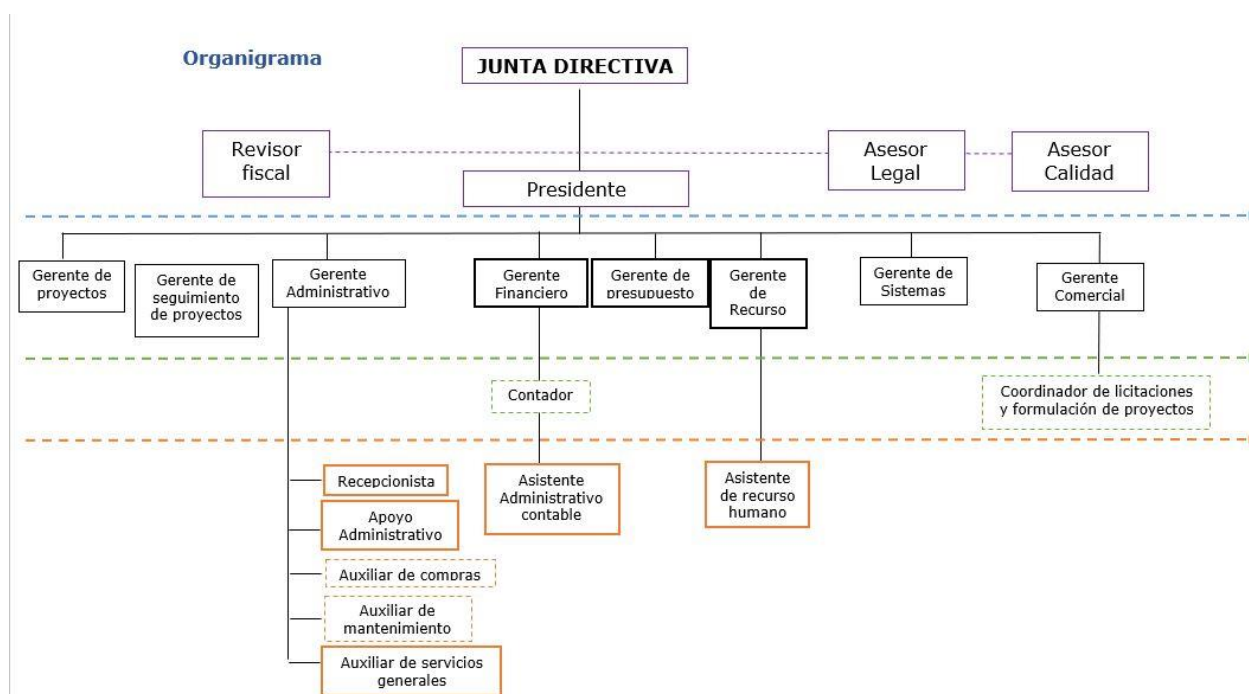
Desde el inicio, ha trabajado de la mano de todas las instituciones gubernamentales (Ministerios, Gobernaciones, Alcaldías, Secretarías, entre otros) desde San Andrés hasta el Amazonas, con el fin de aunar esfuerzos en el cumplimiento de las políticas públicas y del desarrollo económico y social del país. Su modelo de negocios se basa en licitar y/o participar en concursos de mérito o procesos públicos ofertados por todas las entidades del gobierno a nivel nacional, lo que le obliga a estar siempre a la vanguardia de los requisitos técnicos, legales, financieros y operacionales de Colombia Compra Eficiente.

Su competencia directa son igualmente PYMES que trabajan de la mano con las entidades del gobierno, no obstante, al ser un mercado tan competitivo y de altas exigencias para su presentación (nuevas leyes de

inclusión y criterios de desempate en procesos públicos) y posterior adjudicación, son pocas las empresas que cuentan con todos los factores para ser considerados competencia.

Su estructura organizacional está compuesta por una Junta Directiva, la presencia quien se acompaña de su revisor fiscal, asesor jurídico y asesor de calidad, siguiente existen 8 gerencias y el personal de apoyo requerido para cada una.

Ilustración 2 Organigrama Grupo IS Colombia S.A.S.



Fuente: Elaboración propia, tomado de Grupo IS Colombia S.A.S.

7. MARCO METODOLÓGICO

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

De acuerdo con el problema planteado, el enfoque establecido para la presente investigación será

cuantitativa y transversal, por tanto, será un tipo de estudio descriptivo, basando en otros casos de estudio para definir un modelo de aplicación.

Definición de Variables

Las variables definidas para la presente investigación se basan en los principios emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como pionera del Gobierno Corporativo en empresas privadas, por lo tanto, se definen las siguientes variables:

Tabla 4. Encuesta de medición valorar el Gobierno Corporativo en Grupo IS Colombia

VARIABLES	PUNTOS CRÍTICOS DE REVISIÓN
<p>Asegurar una base efectiva para el marco del gobierno corporativo</p>	<p>La empresa cuenta con políticas corporativas que indica las pautas para la actuación de la sociedad, sus administradores, directivos y empleados dentro del plan estratégico, visión y valores.</p>
	<p>Existen manuales de funciones y responsabilidad donde se describa el puesto, los objetivos, funciones, perfil y personal relacionado por cargo.</p>
	<p>Existe un manual de procedimientos con el detalle de las actividades que se ejecutan con la finalidad de unificar los criterios y asegurar la información.</p>
	<p>La empresa cuenta con una estructura orgánica donde bajo diferentes grupos de trabajo ejecuta las actividades enmarcadas con metas, objetivos y procesos.</p>
	<p>Existen lineamientos de contratación de personal detallados para la selección, contratación y evaluación del personal.</p>

	<p>Existe un código de ética o reglamento laboral que delimita el comportamiento dentro de la empresa, los comportamientos considerados faltas y las posibles acciones disciplinarias de no ser acatadas.</p> <p>Existe un manual de normas administrativas que contiene todo lo relacionado con nómina, bonificaciones, inventivos, vacaciones, etc. y temas de carácter disciplinario.</p>
Conocer los derechos de los grupos de interés	<p>La empresa establece y cumple con las jornadas laborales normales y se identifica por gestionar oportunamente el trabajo.</p> <p>La empresa se caracteriza por manejar un bajo estrés laboral</p> <p>Los empleados cuentan con un sentido de pertenencia alto</p> <p>Todos los colaboradores y asociados conocer los derechos y deberes que tiene dentro de la empresa</p> <p>La empresa respeta y resalta el respeto sobre los derechos del empleado</p>
Establecer un trato equitativo para todos los grupos de interés	<p>Todas las áreas participan en la generación de nuevas ideas para el mejoramiento de procesos o procedimientos</p> <p>Existe una baja deserción del capital humano</p> <p>Todos los grupos de interés cuentan con voz dentro de la organización, y quienes así lo requieran tiene voto.</p> <p>Existe una fácil comunicación con la alta gerencia.</p> <p>No se permite dentro de la empresa ningún comportamiento de discriminación o rechazo hacia otra persona</p> <p>Existe un canal para la solución de controversias</p>

Conocer los comportamientos de los grupos de interés respecto del gobierno corporativo	Existen reuniones para revisar mismas actividades, procesos resultados o discutir temas ya evaluados
	Se percibe una sobrecarga de funciones y responsabilidad en pocos empleados
	Las decisiones se encuentran centralizadas en pocas personas
	Los colaboradores evaden responsabilidades y la empresa busca culpables cuando se presentan resultados negativos
	Existen empleados sin claridad acerca de sus funciones o que necesiten dirección continuamente
Divulgación de información y transparencia	La dirección de la empresa presenta información de calidad y a tiempo con las personas adecuadas
	Existe un informe de rendición de cuentas
	La empresa realiza reuniones periódicas ágiles
	La empresa evalúa constantemente a sus profesionales
Responsabilidades de la junta directiva y/o asamblea de accionistas	Existe la revelación de conflictos de interés cuando este se presenta
	El reglamento de asamblea y/o junta directiva es conocido por todos los colaboradores
	La junta actúa de forma ética y garantiza la confiabilidad de la información
	La junta actúa conforme a los intereses de todos los grupos de interés y es objetiva en la toma de decisiones
	La junta directiva orienta la estrategia corporativa
La junta directiva mitiga los riesgos y toma acciones que permitan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo	

Fuente: Elaboración propia

Para efectos del presente estudio, las definiciones de las variables serán las explicadas en el marco

teórico. Para evaluar las 6 variables identificadas se condensarán en una encuesta donde se busca identificar los elementos con los que cuenta la empresa respecto de Gobierno Corporativo, la cultura organizacional que identifican los colaboradores respecto de la organización, la percepción de trato equitativo y buen trato, las herramientas, procesos y/o procedimientos relevantes respecto de Gobierno Corporativo, los mecanismos de divulgación de la información y el rol de la Junta Directiva.

Población y Muestra

Entendiendo que se trata de una PYME de carácter familiar que cuenta con 11 personas en nómina, 10 por prestación de servicios y el resto de los colaboradores corresponde a proyectos de consorcios y/o uniones temporales independientes, se identifica que para entender a profundidad el problema planteado se realizará un censo a toda la población: 21 personas.

Segundo nivel

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Para el presente estudio, se realizará una encuesta diseñada por el equipo donde a través de 8 preguntadas de selección múltiple, calificación y opinión cerrada incorporen las variables descritas anteriormente, las cuales los encuestados deberán dar respuesta que permitan deducir el estado actual de la organización.

La encuesta se puede visualizar en el siguiente link:

<https://forms.office.com/r/Cesaer4X7A?origin=lprLink>

Técnicas de análisis de datos

Para la recolección de los datos se enviará la encuesta vía correo electrónico a toda la muestra, y los datos serán recolectado a través de la plataforma GoogleForms para así, ser analizados.

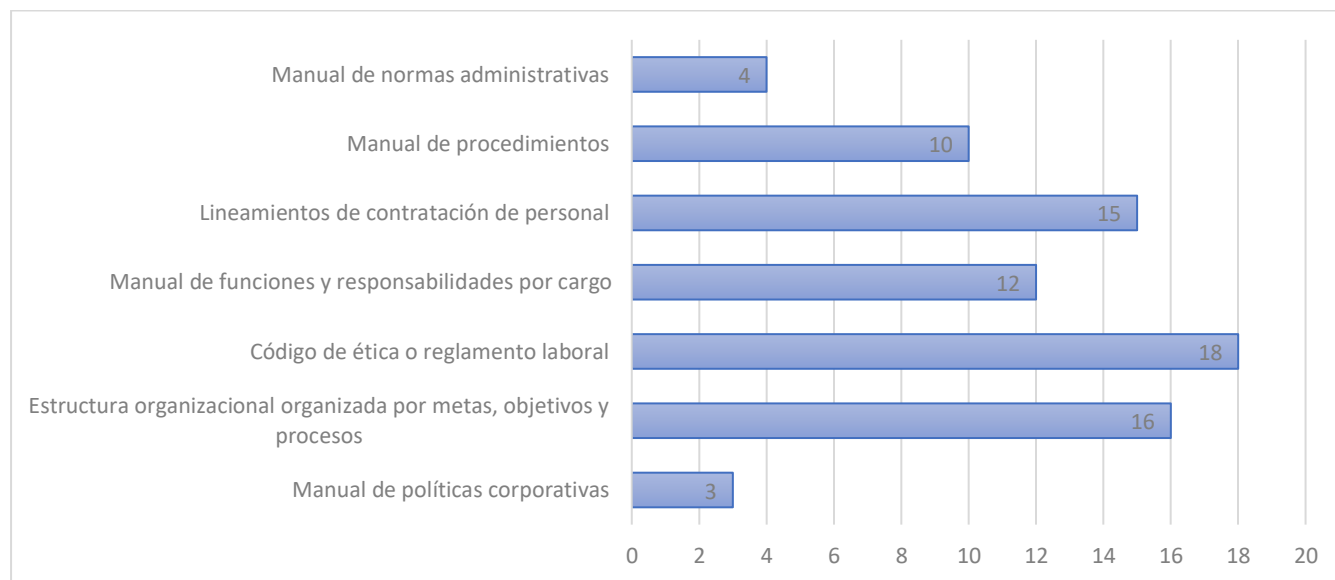
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez recolectadas las 21 encuestas objetivo, se procede a analizar la situación actual de la empresa respecto del estado del Gobierno Corporativo (GC) tomando como base la percepción de sus colaboradores principales.

Base efectiva para el marco del gobierno corporativo

Reconociendo que existen diversos mecanismos que la empresa puede incorporar para que los colaboradores puedan entender cómo funciona el GC, se observó que la empresa cuenta con las 7 herramientas principales, siendo reconocidas por al menos 1 colaborador, lo que permite afirmar que se tiene un marco base de referencia. Dentro de estas herramientas, la más destacada fue el código de ética o reglamento laboral, con 18 colaboradores, es decir un 85,7%, que indican lo conocen, y la estructura organizacional organizada por metas, objetivos y procesos, donde 16 empleados, es decir un 76,2%, señalan que se tiene.

Ilustración 3. Herramientas base del GC



Fuente: Elaboración propia

Es evidente que, aunque se cuenten con las bases para el GC, pocos colaboradores reconocen herramientas como manual de normas administrativas, pues únicamente 4 personas, es decir 19,0% de la muestra lo señalan, presentando una gran oportunidad para mejorar este proceso y vincularlo fuertemente a la gestión estratégica de la empresa entendiendo que esta contiene todo lo relacionado con nómina, bonificaciones, inventivos, vacaciones, etc. y temas de carácter disciplinario. De igual manera, el manual de políticas corporativas, siendo este el que indica las pautas para la actuación de la sociedad, sus administradores, directivos y empleados dentro del plan estratégico, visión y valores, presenta una oportunidad de mejora para la empresa ya que solo 3 personas, es decir el 14,3% de la muestra afirmó conocerlo.

Por otro lado, los lineamientos de contratación de personal presentan un reconocimiento del 71,4%, es decir, 15 personas afirmaron conocerlo, siendo este un índice que debería encontrarse al 100% pues todos los colaboradores debieron ser notificados e informados de este dentro de su mismo proceso de selección. Finalmente, los manuales de funciones y responsabilidades por cargo, y el manual de procedimientos presentan un reconocimiento del 57,1% y 47,6%, que corresponden a 12 y 10 empleados, presentando nuevamente una gran oportunidad para actualizar y promover todos los manuales, lineamientos, procesos, etc., que dan cuenta del funcionar interno de la organización.

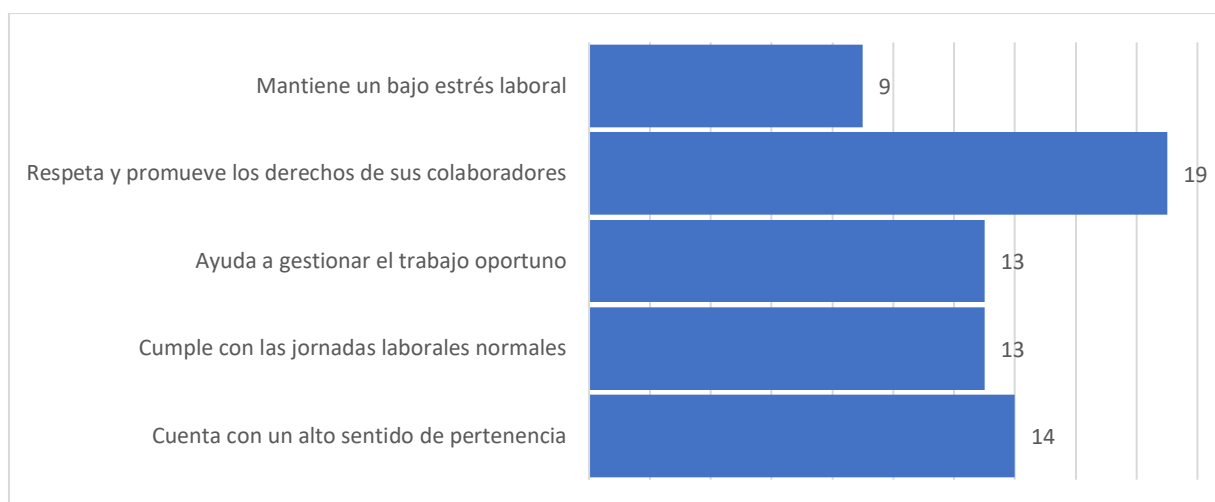
Es clave resaltar que tener una base efectiva para el marco del GC permite que todos los colaboradores conozcan “las reglas del juego” dentro de la empresa, y así, se encaminen las estrategias de la organización a fortalecer y gestionar estos procesos dentro de una visión global de cómo se quiere que los trabajadores realicen sus actividades aportando así, a la gestión estratégica total de la compañía.

Derechos de los grupos de interés

Continuando con la identificación de características que permitan valorar el GC de la empresa, con esta variable se evidenció que los colaboradores perciben positivamente que sus derechos se están cumpliendo,

especialmente resaltando que el 90,48%, es decir 19 personas, reconocen el respeto como valor fundamental del actuar de la organización y la promoción de derechos de los colaboradores.

Ilustración 4. Características de la empresa respecto de los derechos de sus colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, el 61,90% de las personas, afirma que la empresa cumple con las jornadas laborales normales y ayuda a gestionar el trabajo oportuno, mientras que 8 personas no comparten esta opinión. Seguidamente, 14 personas, es decir 66,67%, indican que cuentan con un alto sentido de pertenencia, a pesar de ser este un tema crítico para la gestión estratégica pues si 7 personas de 21 encuestados no reflejan este comportamiento, las metas generales pueden estarse sub-ejecutando e incluso la misionalidad de la empresa puede verse en riesgo.

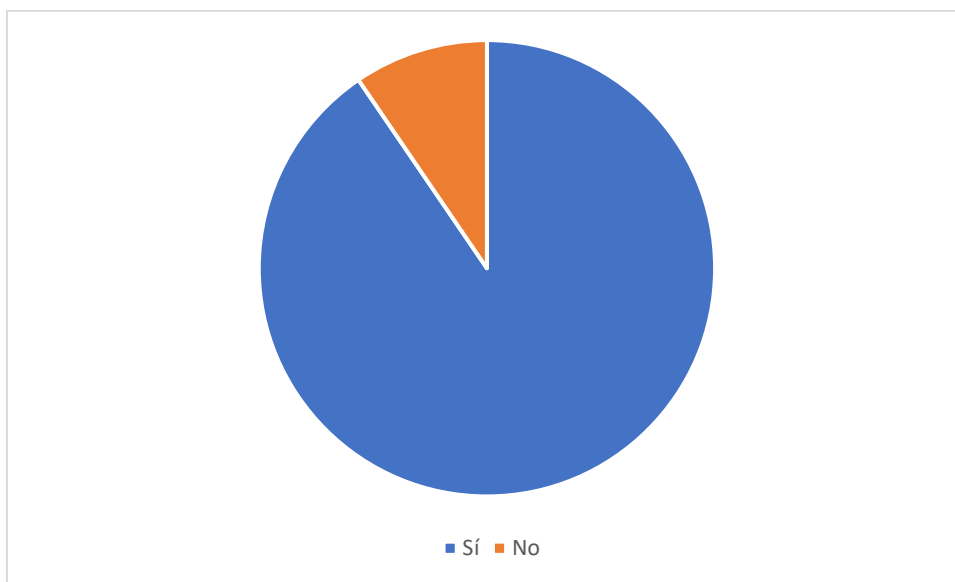
Finalmente, y más alarmante, únicamente 9 personas, es decir el 42,86% afirman que la empresa mantiene un bajo estrés laboral, siendo este un indicador base para evaluar el riesgo psicosocial de los trabajadores. En general se demuestra que la empresa se caracteriza por respetar y valer los derechos de sus colaboradores, no obstante, se presenta una oportunidad para revisar el manejo del estrés laboral y si existen políticas sobre este, al igual que evaluar que comportamientos o acciones puede tomar las decisiones

estratégicas de la alta gerencia que permitan que aumenten estos niveles y la percepción sobre los derechos de los trabajadores.

Trato equitativo para todos los grupos de interés

Confirmando la existencia de un trato equitativo, se evidencia que el 90,48% de los colaboradores afirma recibirlo, es decir 19 personas.

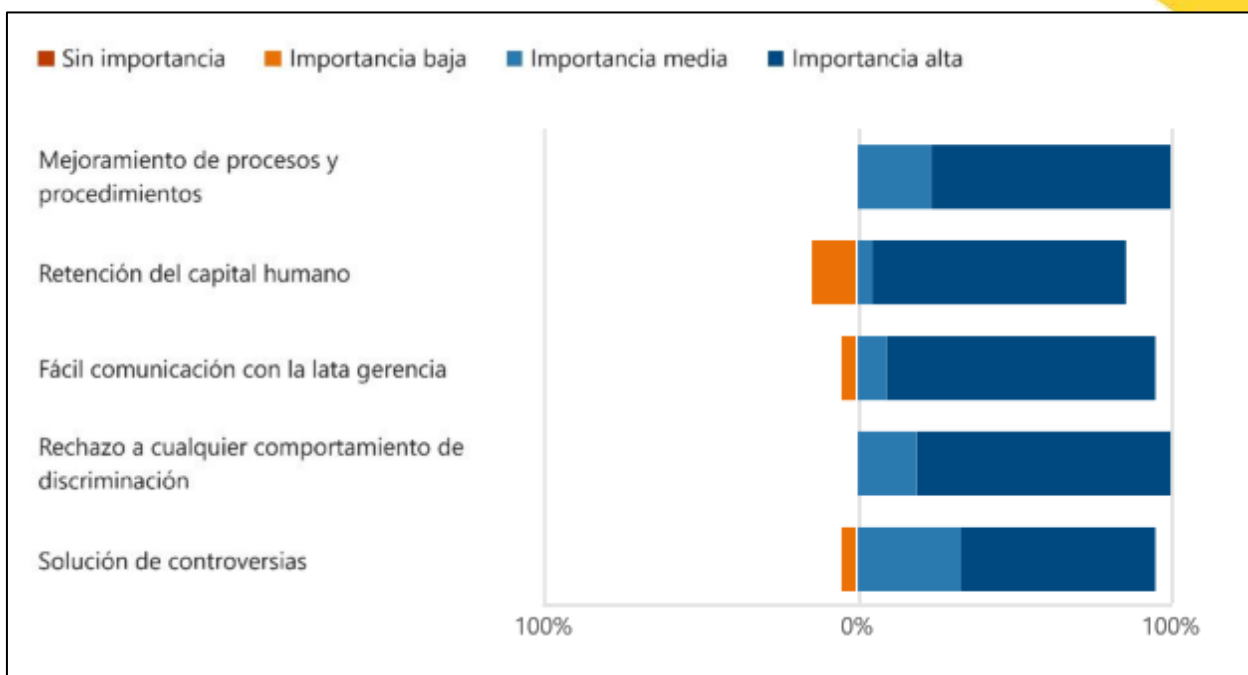
Ilustración 5. Trato equitativo entre colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Aunque la gran mayoría percibe esta variable de forma afirmativa, existe un 9,52% el cual equivale a 2 personas dentro del censo, que no comparten esto, por tanto, es importante identificar que podría reforzar la empresa para alcanzar el máximo de percepción positiva. De igual manera, se reafirma el sentimiento de trato equitativo dentro de la empresa al evaluar que, de una escala de 1 a 5, el promedio de respuesta frente al trato que le brinda la empresa al colaborador fue de 4.48 situándose en el rango alto. Por otro lado, se buscó conocer la percepción del colaborador frente a aspectos del GC relevantes para la empresa, obteniendo que la organización presenta comportamientos como fácil comunicación, no discriminación, busca solucionar controversias, mejorar procesos y procedimiento, y retener en lo posible el capital humano.

Ilustración 6. Aspectos relevantes para Grupo IS Colombia



Fuente: Elaboración propia.

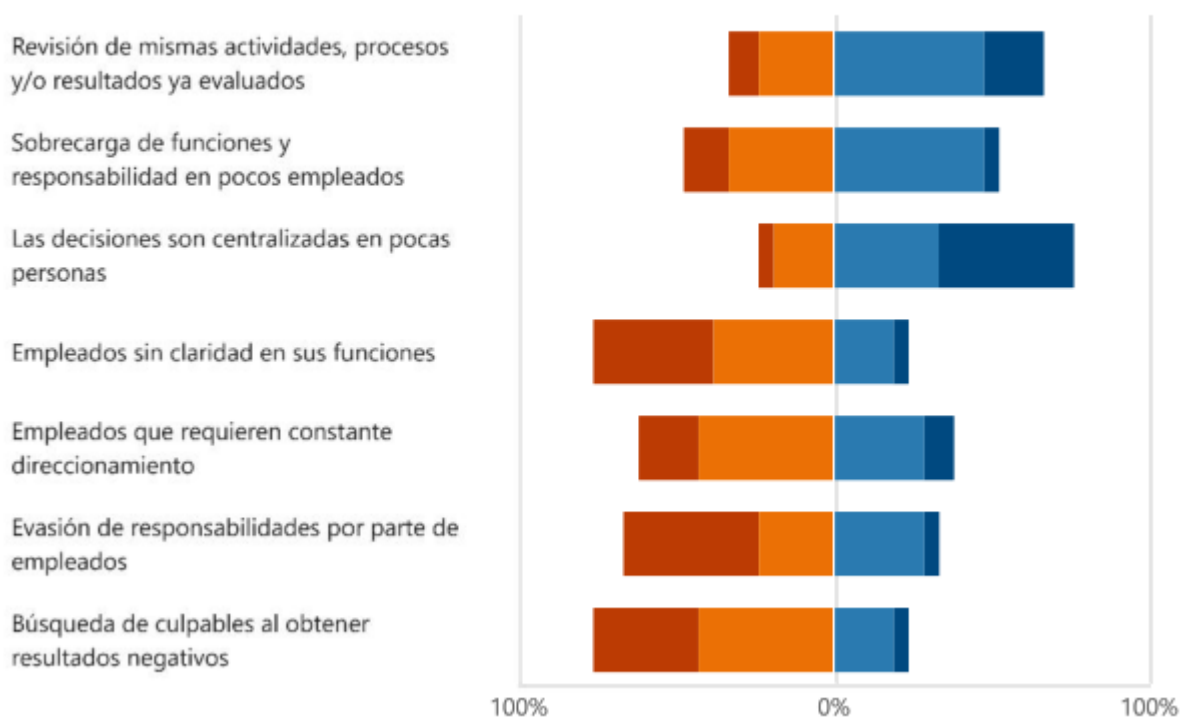
Lo anterior demuestra que, aunque existe por parte de la empresa comportamientos altamente positivos y que reflejan un excelente trato a los grupos de interés, siendo este uno de los pilares de un GC saludable, donde los trabajadores se sienten respetados, escuchados y valorados, también es fundamental entender que 3 aspectos necesitan reforzados en su totalidad para lograr que las políticas y decisiones de gestión estratégica puedan impactar el 100% de los colaboradores.

Comportamiento de los grupos de interés frente al GC

Al igual que la variable anterior, se buscó obtener la percepción de los colaboradores frente a comportamiento y rutinas que se tienen dentro de la empresa y que pueden presentar dificultades al momento de establecer un buen GC, llegando a los siguientes resultados:

Ilustración 7. Comportamientos negativos de los colaboradores

■ No se observan ■ Se observan con baja frecuencia ■ Se observan ocasionalmente
■ Se observan permanentemente



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar, existen comportamientos que deben ser ajustados para optimizar el GC y que claramente impactan las actividades diarias dentro de la empresa. Estos comportamientos identificados dificultan la implementación de estrategias dentro de la organización, principalmente se resaltan las decisiones centralizadas, la revisión de las mismas actividades y/o procesos y/o resultados ya evaluados, y la sobrecarga de funciones en pocos empleados. Por otro lado, también destacan comportamientos no tan frecuentes pero que igualmente, deben ser trabajados al interior de la empresa para llegar a su inexistencia o frecuencia mínima de los cuales resaltan, la búsqueda de culpables frente a resultados negativos, empleados sin claridad de funciones, empleados que requieren constante direccionamiento y evasión de responsabilidades.

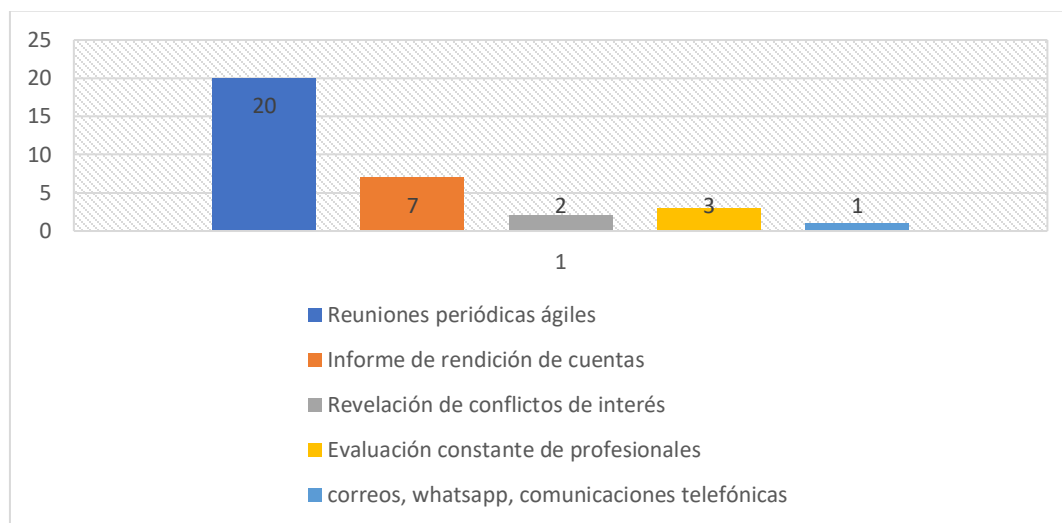
Para la correcta y fácil implementación de decisiones estratégicas es fundamental reconocer los

comportamientos inadecuados de los trabajadores y de la empresa, con la finalidad de construir herramientas, procesos y/o procedimiento que faciliten la gestión y toma de decisiones.

Divulgación de información y transparencia

Respecto de los mecanismos que tiene la empresa para la divulgación de su información, resalta con un 95,24%, es decir 20 personas de 21 encuestados, que las reuniones periódicas ágiles es la más reconocida por los colaboradores, seguida por el informe de rendición de cuentas con un 33,33%.

Ilustración 8. Mecanismos de divulgación de información



Fuente: Elaboración propia.

Respecto de la evaluación constante de profesionales y la revelación de conflictos de interés, se tuvo un muy bajo porcentaje de reconocimiento llegando a 14,29% y 9,52% respectivamente. Lo anterior, es fundamental para ayudar a la gestión estratégica de la empresa pues sin la evaluación de los profesionales no es posible la mejora individual y mucho menos la colectiva, igualmente, la revelación de los conflictos de interés permita reflejar la transparencia del actual, lo cual le da credibilidad y soporte a las decisiones estratégicas que se generen desde la alta gerencia. Sería relevante para la empresa fortalecer otros canales para difundir información y que permitirán una mejor trazabilidad de esta como lo son los correos,

WhatsApp o comunicaciones controladas como Teams, como efectivamente fue reconocida y recomendada por un colaborador.

Responsabilidades de la junta directiva y/o asamblea de accionistas

Finalmente, frente al análisis de la última variable se identifica que la junta directiva es reconocida por su actuación ética, con un 95,2% es decir 20 personas, por ser objetiva frente a la toma de decisiones, con un 85,7%, es decir 18 personas, y promover la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo con 81,0%, es decir 17 personas.

Ilustración 9. Características de la Junta directiva



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la actuación en pro de los intereses de todos y el garantizar la confiabilidad de la información se encuentran en un rango del 70% al 76%, evidencia una oportunidad de mejora enorme que permitía reforzar la unidad visionaria de la empresa y emparejar los objetivos estratégicos de la empresa hacia un sentimiento común entre todos. El 57,1% de los encuestados indicaron que la Junta Directiva efectivamente mitiga riesgos, y solamente, el 47,6%, es decir 10 personas, afirman que esta orienta la estrategia corporativa. Estos resultados presentan un panorama no tan positivo, pues si desde la cabeza no

se promueve la gestión de riesgos y la dirección estratégica de la empresa, es imposible para cumplir con los objetivos, metas y actividades propuestas.

Respecto del rol de la Junta Directiva, los colaboradores tienen una percepción aceptable en cuanto a finalidad, labores, alcance, e incluso, indican otras actividades como promover y apoyar el trabajo en equipo, no obstante, se evidencian fallas que, de continuar, pondrían en riesgo la gestión estratégica de la compañía y que deben ser atendidas prontamente.

Analizando en su totalidad las respuestas dadas por los colaboradores respecto de las variables que generan un buen GC, se observa que, a pesar que se cuentan con las herramientas y bases para acompañar y promover la gestión estratégica de la empresa, y que se cuenta con una alta voluntad por parte de los trabajadores al sentirse altamente satisfechos con lo que reciben por parte de la organización, existen muchos procesos y/o procedimientos que deben ser ajustados y que forman parte fundamental para la construcción de objetivos, metas, acciones y demás actividades del pensamiento estratégico. Por lo anterior, es recomendable la valoración de estrategias que, en el corto y mediano plazo, puedan ser aplicadas dentro de la empresa y generar un impacto positivo en todas las variables.

Estrategias

La dinámica actual de la organización nos deja evidenciar varias oportunidades para fortalecer el plan de gobierno corporativo, por eso con base en los resultados se proponen las siguientes estrategias:

- Mejorar el conocimiento de la normatividad interna: Se deben implementar programas de capacitación, que permita realizar un seguimiento y avance interno de la compañía, aumentado el conocimiento de los manuales, normas y políticas corporativas.
- Actualización y promoción de manuales organizacionales: Se deben tener un proceso control para revisión y actualización de los manuales de funciones, responsabilidades y procedimientos, así mismo se debe su promoción y correcta aplicación dentro de la organización.

- Seguimiento del estrés laboral: En la organización se deben desarrollar e implementar políticas claras que ayuden a gestionar el estrés laboral, esto generara un impacto positivo en el bienestar y desempeño de los empleados.
- Implementación de medidas correctivas: se debe realizar una implementación de un plan interno seguimiento a las medidas correctivas a desarrollar y los comportamientos negativos identificados, como decisiones centralizadas y búsqueda de culpables, al final con esto lograran optimizar la implementación de estrategias.
- Plan de reconocimiento: Realizar un plan de reconocimientos dentro de la compañía, que permita reconocer y reforzar comportamientos positivos, mejorar la comunicación, promover la no discriminación y mejorar la resolución de conflictos, también se evidenciara mejoras en el sentido de pertenencia.
- Fortalecimiento del equipo directivo: se deben implementar programas de formación dirigidos a jefes, líderes y equipo gerencial, para fortalecer las áreas de la junta directiva que presentan menor reconocimiento en la organización, como la orientación de la estrategia corporativa y la mitigación de riesgos.
- Política de ética: Se deben implementar y formar transparencia y confianza dentro de la organización, establecer prácticas que mejoren la percepción, garantizando la confiabilidad de la información y la actuación de la ética en la junta directiva, lo cual facilitara a la junta la toma de decisiones y el logro de objetivos estratégicos.

Socialización

Una vez establecidas las oportunidades de mejora y las estrategias que permitirían a Grupo IS Colombia S.A.S. fortalecer el gobierno corporativo actual y así, ayudar a la gestión estratégica de empresa, se considera fundamental socializar estos resultados con la Junta Directiva, de forma que realmente se genere un plan de acción y de mejora. Por lo anterior, se solicitó una reunión virtual con los miembros de la Junta Directiva para que, en un espacio de dos horas, se pudiese realizar este

ejercicio. Siendo así, el viernes 17 de noviembre siendo las 9:30 a.m. por medio de la plataforma Teams se reúnen: Jennifer Velázquez, Verónica Ocampo y Sandra Paola Segovia, por parte del equipo investigador, y por parte de la Junta Directiva, Elena Gómez, Carlos Gómez, Sandra Gómez, Javier Segovia y Edgar Colmenares. El orden del día ejecutado fue:

1. Presentación de las integrantes del grupo de investigación
2. Presentación general del trabajo de investigación (proceso)
3. Socialización de los resultados obtenidos en la investigación
4. Socialización de estrategias de mejora sugeridas
5. Conclusiones de los resultados y recomendaciones

Informando a la Junta Directiva que la investigación realizada por estudiantes de la EAN era con fines netamente académicos, se resalta la importancia de los aprendizajes de la investigación y la visión externa reflejando una consultoría lo que le permite a la empresa tener otro punto de vista respecto del manejo de la gestión estratégica y el gobierno corporativo. Por esto, se presentan objetivos, resultados y estrategias de mejora de la investigación, a lo cual la Junta Directiva agradece el ejercicio realizado y se procede a realizar las conclusiones de forma conjunta.

Finalmente, se obtienen las siguientes conclusiones de la reunión:

- a. La junta directiva evalúa positivamente la propuesta de implementar programas de capacitación para mejorar el conocimiento de la normatividad interna.
- b. La junta muestra aprobación general hacia la necesidad de actualizar y promover los manuales organizacionales.
- c. Hay consenso positivo respecto a la implementación de políticas para gestionar el estrés laboral.
- d. Algunos miembros de la junta reconocen la necesidad de implementar un plan interno para abordar medidas correctivas y comportamientos negativos.
- e. Se destaca la importancia de mejorar la comunicación y resolver conflictos.

- f. La junta reconoce la importancia de implementar una política de ética para fortalecer la transparencia y la confianza en la organización.

CONCLUSIONES

Realizada la evaluación detallada de la dinámica actual en la organización, se evidencia mejoras significativas en su plan de gobierno corporativo, aunque actualmente el Grupo IS Colombia SAS cuenta con sólidas bases y demuestra un compromiso positivo por parte de los empleados, se evidencian oportunidades clave en la implementación de gobierno corporativo y asegurar una gestión estratégica robusta.

La falta de reconocimiento de normas internas y manuales, unido a aspectos internos como manejo de estrés laboral y falta de orientación estratégica liderado por la junta directiva, evidencia la necesidad de estrategias específicas. Sin embargo, vale la pena resaltar la disposición positiva de los empleados y la percepción de un trato equitativo, evidencia que la compañía está en un buen momento para implementar cambios significativos.

RECOMENDACIONES

Para fortalecer el plan de gobierno de grupo IS Colombia SAS, se recomienda realizar la implementación de un plan integral donde se evidencie programas de formación continua garantizando que los colaboradores estén actualizados y familiarizados con las normativas internas. También se recomienda implementar programas de reconocimiento que refuercen todos los comportamientos positivos dentro de la organización, ayudando a la cultura organizacional en fomentar la equidad y cooperación.

REFERENCIAS

Aguilar, Víctor G., & Briozzo, Anahí. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación administrativa*, 49(125), 12507. Epub 11 de septiembre de 2020. <https://doi.org/10.35426/iav49n125.07>

Angulo Romo, Karen Cristina. (2016). La Empresa Familiar una temática en desarrollo. Revisión literaria. *Oikos Polis*, 1(1), 175-198. Recuperado en 19 de agosto de 2023, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502016000100006&lng=es&tlng=es.

Muñoz Muñoz, Diego Fernando, Matabanchoy Tulcán, Sonia Maritza, & Canchala, Nayive Tatiana. (2020). EMPRESAS FAMILIARES: DEFINICIONES, CARACTERÍSTICAS Y CONTRIBUCIONES. *Tendencias*, 21(1), 197-220. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>

Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*. Universidad Nacional Autónoma de México, 58(2), 135-171.

Deloitte Global. (2022). ¿Qué es el gobierno corporativo?. Noticias. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

Hidalgo, Luis. (2020). Gobierno Corporativo: ¿Por qué es un pilar fundamental para el crecimiento y la gestión de riesgos en una organización?. Artículo. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/risk/gobierno-corporativo-pilar-crecimiento

Anonymous.(2010). Colombia cuenta con 511.000 empresas familiares. Noticias financieras. <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/wire-feeds/colombia-cuenta-con-511-000-empresas-familiares/docview/762448302/se-2?accountid=34925>

Díaz, J. (2017). Financiación de empresas familiares en Colombia. *Revista de Economía y Empresa*, 12(2), 45-62.

García, A. (2020). Planificación de la sucesión en empresas familiares colombianas. *Revista de Gestión Empresarial*, 18(3), 78-95.

Gómez, M., & Ríos, L. (2018). Características y desafíos de las empresas familiares en Colombia. *Revista de Emprendimiento y Gestión de Negocios*, 5(1), 23-40.

Gutiérrez, P. (2018). La influencia de la regulación en las empresas familiares colombianas.

Revista de Derecho Empresarial, 9(1), 56-73.

López, C. (2016). Conflictos familiares en empresas familiares colombianas. Revista de Psicología Organizacional, 14(2), 89-106.

Rodríguez, E. (2019). Profesionalización en empresas familiares: el caso colombiano. Revista de Administración y Negocios, 21(3), 45-62.

David, F. R. (2015). Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases. Pearson.

Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). Corporate Governance (5th ed.). John Wiley & Sons.

Solomon, J. (2018). Corporate Governance and Accountability (4th ed.). John Wiley & Sons.

Tricker, B. (2015). Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (3rd ed.). Oxford University Press.

Gómez, J. (2019). Gobierno Corporativo en Empresas Familiares en Colombia. Universidad de los Andes.

Jiménez, M. (2021). La Protección de los Derechos de los Accionistas en las Empresas Familiares Colombianas. Revista de Derecho Empresarial, 15(2), 89-105.

Ortiz, L. (2017). Sucesión en Empresas Familiares en Colombia: Retos y Oportunidades. Revista de Gestión Empresarial, 23(1), 45-62.

Ramírez, A. (2020). La Ley 1900 de 2018 y su Impacto en la Regulación de las Empresas Familiares en Colombia. Revista de Derecho Empresarial, 18(3), 78-95.

Gómez, J. (2019). Gobierno Corporativo en Empresas Familiares en Colombia. Universidad de los Andes.

Jiménez, M. (2021). La Protección de los Derechos de los Accionistas en las Empresas

Familiares Colombianas. *Revista de Derecho Empresarial*, 15(2), 89-105.

Ortiz, L. (2017). Sucesión en Empresas Familiares en Colombia: Retos y Oportunidades. *Revista de Gestión Empresarial*, 23(1), 45-62.

Ramírez, A. (2020). La Ley 1900 de 2018 y su Impacto en la Regulación de las Empresas Familiares en Colombia. *Revista de Derecho Empresarial*, 18(3), 78-95.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). *Empresas que perduran: Principios que han guiado la historia de las grandes organizaciones*. Random House.

Tricker, B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press.

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2020). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. Wiley.

Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (2019). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Cengage Learning.

Ciulla, J. B. (2004). Ethical Leadership and the Dual Roles of Examples. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 67-84.

Aguñaga, D., & Badiola, R. (2020). *Deloitte, Boletín de Gobierno Corporativo*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/articles/gobierno-corporativo-y-normatividad.html>

BBVA, F. M. (2015). *La OCDE actualiza sus principios de gobierno corporativo*. Obtenido de <https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/la-ocde-actualiza-sus-principios-de-gobierno-corporativo/>

COLOMBIA, G. I. (08 de 2023). *Grupo IS Colombia S.A.S*. Obtenido de <http://gruposcolombia.com/>

Consultores, S. d. (22 de 07 de 2016). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/a6047a69-7dbb-49b0-94a8-ba6ad6602006/content>

Deloitte. (2011). *Deloitte, Modelo Institucional en la Empresa Familiar*. Obtenido de Boletín Gobierno Corporativo: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://www2.deloitte.com/content/dam/D>

eloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/modelo-institucional-empresa-familiar.pdf

Murillo Vargas, G., González-Campo, C., & García Solarte, M. (2018). *Gobierno corporativo en el sector bancario en colombia: Grupo Aval*. Obtenido de En prensa.

OCDE. (2023). *OECD Corporate Governance Factbook*. Obtenido de https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-corporate-governance-factbook-2023_6d912314-en

Muñoz Muñoz, M. T. (2020). EMPRESAS FAMILIARES: DEFINICIONES, CARACTERÍSTICAS Y. *Revista de la Facultad de Ciencias*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v21n1/2539-0554-tend-21-01-197.pdf>

Naranjo, J. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa. *Pensamiento & Gestión*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>

Rivera, G. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext

Romero. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes : una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revista/article/view/378>

Romero, J. G. (2022). Financiamiento de micro y pequeñas empresas familiares del sector confección de Barranquilla- Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>

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.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 3-27.

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

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.