

**Ventajas de la implementación de un Protocolo Familiar como  
mecanismo de Gobierno Corporativo en las Empresas de Familia**

**Alexandra Gerlein Balen  
Sebastián Bojanini Visbal**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA  
Pregrado en Administración de Empresas  
Bogotá D.C.  
Noviembre 201**

**Ventajas de la implementación de un Protocolo Familiar como  
mecanismo de Gobierno Corporativo en las Empresas de Familia**

**Alexandra Gerlein Balen  
Sebastián Bojanini Visbal**

**Directores:  
María Andrea Trujillo  
Alexander Guzmán**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA  
Pregrado en Administración de Empresas  
Bogotá D.C.  
Noviembre 2017**

## Contenido

1. RESUMEN .....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	15
4. SUCESIÓN DEL EJECUTIVO PRINCIPAL.....	23
5. CONCLUSIONES.....	29
6. ANEXOS .....	33
7. BIBLIOGRAFÍA .....	65

## **RESUMEN**

El objetivo de este estudio es conocer si el Protocolo de Familia - que es el órgano que controla la relación familia-empresa - está generando ventajas en relación a procesos de reclutamiento y selección, y transiciones generacionales dentro de las empresas familiares en Colombia para determinar su utilidad dentro de las mismas.

Estudiar este tema es importante porque se cree que el Protocolo de Familia se convierte en un componente de suma importancia dentro del Gobierno Corporativo de las empresas para ayudar a garantizar su permanencia generación tras generación. Se considera que una adecuada implementación de un Protocolo de Familia repercute de manera positiva en el funcionamiento y la continuidad de la compañía.

Con el fin de comprobar esta hipótesis, se estudiaron cuatro casos de empresas familiares, dos con Protocolo de Familia, y dos sin el mismo, aplicando la metodología de estudio de casos, en la cual se realizaron entrevistas a profundidad a estas empresas y a un especialista en el tema, para identificar el impacto de un Protocolo de Familia en relación a los procesos de reclutamiento y selección, y transiciones generacionales dentro de estas empresas

# INTRODUCCIÓN

Según la Superintendencia de Sociedades de Colombia, las empresas de familia aportan una contribución entre el 45%-70% del PIB del país, también se estima que estas pueden superar el 70% de la composición del tejido empresarial colombiano (2008, p.70) hecho que refleja la importancia del fortalecimiento de las mismas para el progreso de la economía colombiana. Para el desarrollo de este documento cabe entonces resaltar lo que se entiende por empresa familiar, una empresa de familia es aquella que:

- “No siendo cotizada, más del 50% de los derechos de voto en su Junta General u órgano similar está en posesión de la persona(s) que fundó la compañía; en posesión de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o en su posesión de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Siendo cotizada, el mencionado porcentaje es superior al 25%
- En ambos casos, al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o administración de la compañía” (Quintana, 2012).

Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá expuso que las mayores debilidades dentro de las sociedades de familia son: 1). Vinculación de familiares no capacitados 2). Falta de delimitación de responsabilidades de familiares 3). Falta de autonomía frente a familiares que trabajan en la empresa 4). Falta de planes de carrera/sucesión para funcionarios (2010). Salta a la vista un factor común en estas causas con referente al conflicto entre los intereses de las relaciones familiares y profesionales. El hecho de que el núcleo familiar en las empresas sea cada vez más amplio involucra un mayor número de personas con diferentes visiones presentes en el manejo y toma de decisiones lo que causa una carencia

de control. Con “el crecimiento de las familias fundadoras hace necesario implementar mecanismos para administrar conflictos de interés al interior de las familias relacionados con el negocio” (Guzmán y Trujillo, 2012 p.178).

Existen mecanismos de mitigación de conflictos de interés específicos para contrarrestar y mitigar los conflictos que se dan en este tipo de organizaciones, como lo son las Asambleas, Concejos Familiares y el Protocolo de Familia, el cual regula los dos mecanismos anteriormente mencionados. Este Protocolo:

“...puede ser definido como un acuerdo entre los accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia, la empresa o el patrimonio” (CAF, 2006:52).

Para cuantificar la existencia de este mecanismo previamente mencionados se puede presenciar que en Colombia se encuentra que el 92% de las sociedades familiares no tienen un Protocolo Familiar establecido, y tan solo el 8% cree que este era necesario para acabar con los conflictos que se presentaban en la organización (Guzmán y Trujillo, 2012). Esto genera una preocupación ya que lo mencionado ocurre por dos razones: o los empresarios del país no tienen conocimiento del mecanismo, o no confían en el mismo como método para regular los problemas de interés entre la familia y la empresa.

El tema sobre las Organizaciones Familiares ha atraído el interés de muchos investigadores y académicos, como lo sostiene Gersick y Feliu (2014), de hecho, muchas consultoras y empresas prestadoras de servicios también han sido tentadas a adentrarse en este

tipo de organizaciones; sin embargo, al adentrarse en el tema se evidencia que es muy poca la investigación sobre la propiedad y la especial naturaleza sobre el Gobierno Corporativo de las mismas (Le Breton-Miller y Miller, 2009). Pese a que se sostiene la falta de investigación acerca de la estructuración del Gobierno Corporativo dentro de las Empresas Familiares, las principales intervenciones de consultoras para con estos tipos de organizaciones son precisamente sobre su Gobierno Corporativo (Consejos de Familia, Asambleas de Familia, Junta Directiva, Protocolo de Familia, etc.) pero dichas publicaciones se limitan a la descripción de los órganos de gobierno y las investigaciones dependen en la experiencia de las consultoras, en su lógica y sentido común más no cuentan con soporte académico (Gersick y Feliu, 2014).

Según Villalonga, Amit, Trujillo y Guzmán con el fin de evitar los conflictos de interés entre: (a) gerentes y accionistas, (b) la familia accionista controladora y familia accionista no controladora, (c) accionistas y acreedores, (d) familia accionista y familia no accionista, existe el Gobierno Corporativo (2015). En “Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas” Guzmán y Trujillo dan una aproximación completa sobre la definición de lo que es el Gobierno Corporativo:

En este sentido Schleifer y Vishny definen gobierno corporativo como el proceso que se ocupa de la manera en que los proveedores financieros de las corporaciones se aseguran el retorno de la inversión (1997). Sin embargo, esta definición puede extenderse un poco más: no solo se trata de preservar la riqueza de los accionistas que invierten su dinero en las empresas al comprar acciones o salvaguardar los intereses de los bancos que deciden otorgar líneas de crédito de corto y largo plazo, también se busca cuidar los intereses económicos de

los empleados, los clientes, el Estado, y la sociedad como un todo en un contexto de transparencia y legalidad (2012).

A partir de la definición de Schleifer y Vishny, los autores colombianos, recalcan la importancia de preservar no solo la riqueza de los accionistas, sino también los intereses de los grupos de interés de la empresa misma, siendo esta una definición mucho más completa y vigente. A la hora de hacer investigaciones y análisis sobre las Empresas de Familia, es importante recalcar que, aunque comparten una misma naturaleza, también se hace presente una heterogeneidad considerable dentro de las mismas. Un ejemplo de esta característica se ve reflejado en los tipos de propiedad de estas como lo son una sociedad de hermanos o el consorcio de primos (Gersick et al., 1997). Dado el hecho que no todas las Empresas Familiares comparten la misma estructura, el sistema de Gobierno Corporativo dentro de las mismas también varía. Villalonga, Amit, Trujillo y Guzmán en su estudio de Governance of Family Firms, establecen las soluciones o mecanismos de Gobierno Corporativo y diferencian las mismas tanto para Empresas Familiares como las no familiares (2015). Entre los mecanismos listados está el Protocolo Familiar.

A diferencia de las empresas no familiares que cuentan con gobierno corporativo, las empresas familiares que también cuentan con gobierno corporativo suelen tener Protocolo Familiar. “El Protocolo Familiar es un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de una familia o grupo familiar y una empresa, para garantizar la permanencia y productividad de la Empresa Familiar” (Murguía, 2016). Con este mecanismo se busca armonizar las relaciones que se salen del ambiente puramente organizacional, lo que se busca es que el ámbito empresarial y el familiar no interfieran el uno con el otro. María Isabel Murguía también evidencia que dichos protocolos no tienen contenidos predeterminados, cada



familia establece lo que abarca sus protocolos. Así mismo identifica otros órganos dentro del Protocolo Familiar como lo son La Asamblea Familiar y El Consejo de Familia (2016).

Otro acercamiento hacía el Protocolo de Familia lo establecen Trujillo y Guzmán donde se afirma que este logra variar su función y/o contenido puesto que puede llegar a ser desde un pacto moral entre los familiares, hasta un contrato donde se derivan obligaciones y derechos. De igual manera se menciona que el Protocolo Familiar debe incluir normas relacionadas con órganos de control tradicionales como lo son la asamblea general de accionistas y la junta directiva (2012). En la investigación que estos autores realizaron conjunto a Belén Villalonga y Raphael Amit sostienen ideas paralelas a lo dicho anteriormente y además explica más a fondo los conceptos de La Asamblea de Familia y El Consejo de Familia. La Asamblea de Familia reúne a todos los miembros de familia que hagan parte de la organización sin importar la relación que dichas partes tengan con la empresa, normalmente se reúnen una o dos veces al año. Por otra parte, se muestra que El Consejo de Familia tiene funciones más directivas; representa un grupo de trabajo que organiza educación para la familia, reglas y políticas, y temas para ser discutidos en La Asamblea de Familia. Al Consejo de Familia se le delega autoridad para la toma de decisiones en representación de la familia, también trabaja en conjunto con el Consejo Directivo de la compañía (2015).

Dado que esta es la herramienta utilizada por las organizaciones para establecer “los lineamientos para diferentes figuras entre las que se pueden mencionar los estatutos corporativos, las capitulaciones matrimoniales, el testamento” (Guzmán y Trujillo, 2012), y demás temas cruciales para la perdurabilidad de una empresa es de gran importancia conocer la utilidad del Protocolo de Familia. Según Villalonga, Amir, Trujillo y Guzmán actualmente

se cuenta con pocas investigaciones sobre las interacciones entre la familia y los mecanismos de gobierno de estas (2015).

Las Empresas de Familia cumplen un rol fundamental en la economía colombiana puesto que su aporte al PIB es relativamente alto en comparación a otros tipos de organizaciones o sociedades. Algunos de los retos que enfrentan estas empresas es el manejo de conflictos de interés entre sus miembros familiares – y que en muchos casos conlleva a una liquidación de las mismas. Estos hechos se deben en la mayoría de los casos a un débil Gobierno Corporativo.

Lo mencionado anteriormente conduce a una interrogante: ¿Cuáles son las ventajas que trae la implementación de un Protocolo Familiar como mecanismo de Gobierno Corporativo sobre las Empresas de Familia?

Varios estudios demuestran que la presencia de un Protocolo Familiar en el Gobierno Corporativo de las Empresas Familiares conlleva a un Gobierno Corporativo más estructurado, más fuerte y, por ende, ayuda a sobrellevar los problemas inherentes a las Organizaciones de Familia y ayuda a que las mismas perduren más a lo largo del tiempo.

Así mismo, como efecto de la implementación del Protocolo Familiar, se cree que los procesos de reclutamiento y selección son más imparciales y se genera una transición generacional menos drástica.

Esta investigación pretende traer a luz si existen ventajas para las empresas con la implementación de un Protocolo Familiar como mecanismo eficiente de Gobierno Corporativo

De igual manera, se busca identificar si con el Protocolo de Familia se genera una mayor imparcialidad en los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como determinar si hay un menor impacto negativo en la sucesión del ejecutivo principal.

El desarrollo de esta investigación está basado en un modelo de metodología de Investigación Cualitativa. En ella se hará un Estudio de Casos de cuatro empresas familiares, dos con protocolo de Familia, y dos sin este. Se eligió esta sistemática para la presente investigación ya que “el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, (...), estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales” (Martinez, 2006). Para el estudio se formulará unas entrevistas a profundidad a miembros de familia que tengan conocimiento sobre el funcionamiento de la empresa y cuyos intereses están ligados a la estabilidad de la organización.

Habrán dos tipos de cuestionarios, uno para las empresas que sí tienen Protocolo de Familia, y otro hecho para las que no. A partir de esta percepción por parte de los entrevistados se evaluará si las variables a investigar (selección y transiciones generacionales), influyen o son un formalismo hecho por las empresas estudiadas.

Para el Caso de Estudio se escogieron cuatro Empresas de Familia Colombianas: Valorcon S.A., Independence Drilling, Sabagg Radiólogos, y Santiago Vélez y Asociador

Corredores de Seguros, cuyas razones sociales y contextos serán posteriormente explicados en el desarrollo del mismo. Tales empresas, se circunscriben en razones sociales completamente distintas (Construcción de obras civiles, Exploración de pozos petroleros, Clínica de Radiología, Corredora de Seguros). Esto previamente establecido con el fin de no mantener un sesgo a un sector en específico.

Adicionalmente, con el fin de agregar una perspectiva desde el mundo real, con la misma metodología de Entrevista a Profundidad, se entrevistará a un experto. El Consultor en Gobierno Corporativo y Empresas de Familia, Diego Parra Herrera, nos dará su análisis a los temas de tratar con base en los casos de empresas que ha tenido el privilegio de asesorar. Parra es consultor en Gobierno Corporativo, Planeación Estratégica, y Empresas de Familia a nivel Nacional e Internacional, a través de firmas como Arthur Andersen y Aquent. Es co-autor de la Guía Colombiana y la Guía Brasileña de Gobierno Corporativo para sociedades de familia, así como de diferentes investigaciones y publicaciones académicas. Es conferencista internacional en diferentes ponencias de Management, y docente de los programas de formación e investigación en entidades como Supersociedades, Confecámaras, Cámaras de Comercio, Fenalco, Universidad Externado, y el CESA. Administrador de Empresas del CESA. Posee un programa de Alta Gerencia del IE – Instituto de Empresa, Máster en Empresas de Familia del EAE Business School de Barcelona, y MBA de la Universidad Carlos III de Madrid. También es miembro activo de diferentes juntas directivas y columnista del diario económico Portafolio y el periódico La Vanguardia.

En cuanto a las limitaciones de esta investigación se encuentran que debido a que el tamaño de la muestra estudiada no es lo suficientemente significativa para el sector

empresarial colombiano, no se pueden hacer afirmaciones contundentes, sino propuestas para futuros estudios.

A continuación, se hará una descripción de las empresas que serán analizadas para dar alcance a los objetivos de esta investigación:

### **INDEPENDENCE DRILLING**

Independence Drilling es fundada en Barranquilla en 1980 por Miguel Saab, y dedicarse a la perforación de pozos de agua. Luego, en 1982 incursiona en el sector de hidrocarburos y se dedica a la perforación y mantenimiento de pozos petroleros. Independence ofrece servicios integrales de perforación, mantenimiento y reacondicionamiento de pozos de petróleo y gas. También ofrece soluciones integrales para la extracción y manejo de agua subterránea, tratamientos de agua, consultoría en gestión integral del recurso hídrico y la perforación de pozos estratigráficos para minería e hidrocarburos (2015). De acuerdo con la base de datos EMIS Benchmark, la compañía tuvo ventas de COP 334 mil millones de pesos en 2015 y 178 mil en 2016 y cuenta con alrededor de 2000 empleados.

Miguel Saab tuvo 6 hijos, y para la realización de la entrevista se estableció contacto con Rosemarie Saab, la segunda genita del fundador, quien actualmente es la gerente general de la compañía y asumió dicho cargo luego del asesinato de su padre.

### **VALORES Y CONTRATOS VALORCON S.A**

Conforme a la página web de la compañía, Valores y Contratos S.A VALORCON S.A fue fundada por Julio Eduardo Gerlein Echeverría hace 50 años. Esta empresa se ubica en el sector de construcción de obras civiles y en el diseño y ejecución de proyectos de ingeniería y construcción, se desenvuelve tanto en el sector público como el privado (2015). EMIS

Benchmark evidencia que la compañía tuvo ventas de COP 416 mil millones en 2015 y COP 222 mil millones en el 2016. Con el fin de adquirir la información necesaria para el desarrollo de la investigación se entrevistó a Julio Eduardo Gerlein Osio, nieto mayor del fundador y actual director de proyectos de la organización.

### **SANTIAGO VÉLEZ Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A**

La empresa fue fundada en 1982 por Santiago Vélez, quien fue declarado como el mejor vendedor de seguros cuando previamente trabajaba en Suramericana de Seguros. Según EMIS Benchmark en el 2015 la compañía registró ventas de COP 7 mil 500 millones de pesos y en 2016 de COP 5 mil 400 millones de pesos. Actualmente se posiciona como una de los 10 corredores de seguros más grandes en Colombia. Santiago Vélez es diagnosticado con Alzheimer y varios hijos le pedían que estableciera un Protocolo de Familia, pero este nunca accedió. Se contactó a Sergio Vélez hijo de Santiago Vélez y actualmente gerente general de arroz Diana.

### **SABBAG RADIOLOGOS S.A**

Sabbag Radiólogos fue fundada por Issa Sabbag en 1957 como el primer centro de radiología en Barranquilla. Para prestar un servicio de la mejor calidad a sus clientes cuenta con equipos de última generación tales como: PET-CT, Angiógrafo, Resonancia Magnética de alto campo, Tomografía Computada Helicoidal Multicorte, Ultrasonido 3D – 4D, Radiología Computada, Radiología Digital. Para los fines de la investigación, se entrevistó a Lina Sabbag, actual Gerente General y nieta del fundador.

## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Al hablar de una empresa de familia es importante investigar cómo se llevan a cabo los procesos de selección de las personas para los cargos dentro de la empresa. Una afirmación de Casillas et Al (2005) ayuda a comprender que el criterio por el cual una organización se convierte en una empresa de familia es la inclusión de los miembros familiares dentro de diferentes cargos empresariales.

“El poder que la familia ejerce sobre la empresa se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria.”

A partir de esto, se puede inferir que, dependiendo de si la familia tiene inherencia en el control o trabajo en la empresa, este se vuelve un criterio para definir si es una empresa familiar o no.

Si hay familiares trabajando en la empresa de su familia, estos tienen que haber sido reclutados y seleccionados en la anterior de alguna manera. De ahí caben varias posibilidades: una es sin haber tenido un debido proceso de reclutamiento y selección, y la otra con los mismos, pero dentro de estos procesos puede existir factores ajenos a las capacidades evaluadas como tal del empleado familiar.

Es crucial entender la definición de ambos procesos con el fin de llevar a cabo un análisis. Según Chiavenato (2005) el proceso de reclutamiento es:

“una serie de procedimientos orientados a atraer a los mejores candidatos potencialmente preparados y calificados para cubrir un puesto dentro de una organización. Consiste en difundir una invitación amplia, mediante un medio de comunicación, el cual se considere como el más eficaz para la ocasión. Es importante contar con un sistema de información mediante el cual la organización divulgue y ofrezca al mercado de recursos humanos sus oportunidades de empleo.”

Parte del proceso de reclutamiento recae en traer los mejores candidatos preparados para cubrir el puesto en la organización dada. Se deduce que tiene que haber una invitación amplia a varios individuos, con el fin de obtener una selección óptima y justa.

Por su parte, el proceso de selección es entendido por Furlong (2006) como:

“El proceso de selección abre lugar a la segunda etapa del subsistema de provisión de personas, el cual se comenzó con el reclutamiento de personal. Cuando se hace referencia a selección, puede entenderse que se trata de la mejor elección, y cuando se aborda la selección de personal se trata de elegir, entre tantos, a la persona más idónea para cubrir la vacante.”

Los criterios de selección los cuales contienen las especificaciones del cargo brindan una mayor objetividad y precisión a la hora de escoger a un individuo para un cargo (Chiavenato, 2005).

A partir de estas dos definiciones, se establece que estos procesos conllevan a atraer y escoger los mejores talentos humanos para desempeñar funciones en la compañía. Al mismo tiempo, hay que seleccionar con objetividad los candidatos más aptos para cubrir de



mejor manera la vacante según los criterios establecidos previamente. Todo esto con el fin de que si la empresa es familiar y como dicho previamente- los integrantes de la familia desempeñan funciones ejecutivas de la empresa - estos familiares cumpliendo con los requerimientos mínimos para decidir, tomen las decisiones correctas para el rumbo de la empresa.

Al comparar las empresas de familia con las que no lo son en términos de reclutamiento y selección, el experto Diego Herrera Parra dice que:

“las familias son muy informales en la contratación y básicamente contratan por el vínculo familiar sin entrevistas previas ni pruebas psicotécnicas o análisis de competencias que es lo que generalmente se hace en una empresa no familiar al momento de contratar. Todo ese protocolo de contratación, las empresas familiares se lo suelen brincar constantemente y simplemente van contratando por ser familia.”

(Anexo 5)

Parra, a partir de su experiencia generaliza que el proceso de selección se lleva a cabo de manera parcial en este tipo de empresas. El grado de consanguinidad en la familia supera las aptitudes y los estudios de cualquier otro competidor. Al mismo tiempo al decir que se contratan sin entrevistas, pruebas, ni análisis de competencias quiere decir que no se tiene en cuenta otras aplicaciones (difundidas o no en medios de comunicación). Por lo tanto, el reclutamiento a partir de la definición establecida, es bajo o nulo en las empresas de familia a partir de su experiencia.

Sin embargo, este explica que no todas las empresas de Familia presentan este comportamiento: las empresas que tienen Protocolo de Familia son más imparciales que las que no lo tienen

“porque digamos que ahí se llega a políticas de común acuerdo sobre cómo se debería hacer la selección y la contratación de los familiares y cuando se hacen los acuerdos entre varias personas. Pues las personas suelen como apoyar más el acuerdo entonces pues ya evitan brincarse los procesos de contratación de manera tan informal cuando ya saben que firmaron un protocolo y que ahí está establecido un procedimiento mucho más claro de cómo hacer esa contratación.”

Al mencionar las empresas con Protocolo de Familia, este argumento es corroborado por la empresa INDEPENDENCE DRILLING, una empresa con Protocolo implementado y seguido al pie de la letra donde a la visión de Rose Marie Saab, su gerente, dice que, aunque son seis hermanos y cinco trabajan en la empresa e inicialmente empezaron a trabajar con su padre, se les hizo “una evaluación externa, nos hicieron un *assesment*, y nos valoraron, y de acuerdo a nuestra valoración” eso fue realizado para que los hermanos pudieran entrar a la compañía. Al tener un acuerdo en el que todos los integrantes de la familia que trabajaban en la empresa debieron pasar por una evaluación de un tercero, agrega imparcialidad al proceso de selección de la empresa. En este si se hizo una evaluación a la meritocracia de los familiares, y por ende un juicio desde una manera objetiva si la persona era idónea para cubrir una vacante o un puesto definido.

No obstante, el experto Diego Parra complementa que

“eso también tiene que estar atado a la política de talento humano de la empresa. Eso quiere decir que de alguna forma eso también tienen que volverlo o hay que llevar estos acuerdos dentro de los procedimientos de contratación dentro de la compañía. En todas las empresas existen manuales de funciones y de procedimientos y eso quiere decir que también esas reglas de contratación del protocolo de familia se deben llevar a las funciones y procedimientos de la compañía para que se respeten como tal y también para empoderar al área de talento humano que es el área encargada de hacer el proceso de selección.”

Esto indica que en caso de que el Protocolo de Familia no esté ligado a la política de talento humano de la empresa, no sirve de manera efectiva. Los procedimientos de contratación tienen que tener manuales de funciones y requisitos compaginados con los ideales del reclutamiento del protocolo.

De manera opuesta a INDEPENDENCE DRILLING, al entrevistar a Lina Sabagg, la Gerente General de otra de las empresas estudiadas que poseían protocolo de familia, SABBAG RADIOLOGOS S.A., establece que a ella la escogieron porque todos en su familia son médicos, y al necesitar a una administradora que dirigiera la clínica, le tocó a ella posicionarse como gerente. De la misma manera, a ella no la evalúan de la misma manera en la que evalúan a los otros trabajadores de la empresa, ella dice que:

“A mí no me evaluaron para entrar, la verdad, pero a todo el mundo sí lo evalúan; pero porque yo soy hija del dueño y porque mi tío Roberto que también es dueño también quería que yo fuera la gerente general. Pero los primos míos que vienen si van a hacer proceso de reclutamiento... si en vez de mí habría una gerente, no haría lo que yo hago.”

Según se evidencio en la entrevista, esta empresa tiene protocolo, pero lo implementa parcialmente. Por esto esta razón, el protocolo familiar se encuentra en proceso de reformulación, para que se siga al detalle. Lina establece que sus primos todos estudiaron radiología y que con el nuevo protocolo que se implemente se les va a poder pedir requisitos tales como especializaciones para entrar en la compañía, con esto se infiere que esto no está pasando actualmente.

Por estas dos situaciones previamente expuestas, por más que SABBAG RADIOLOGOS S.A. contenga un Protocolo, mientras este no se implemente al pie de la letra, y no contenga políticas de selección acompañando a su Protocolo, no se considerara como una empresa que contiene unos procesos de reclutamiento y selección parciales.

Al hablar de las empresas sin Protocolo de Familia, se evidencia que en la empresa CONTRATOS Y VALORES VALORCON S.A trabajan los tres hijos del fundador, pero solo uno entra en nómina. Este es el primer indicio de informalidad que tiene la primera empresa sin Protocolo. Hay un nieto que ya trabaja en la empresa, y tiene como cargo Director de Proyectos. Los otros nietos han entrado a trabajar de manera informal en las vacaciones. Por otro lado, la empresa quiere crear un Protocolo para que una vez se gradúen más nietos del fundador, se tenga un debido proceso de selección y reclutamiento. A partir de la entrevista se puede entrever que desean más transparencia y un proceso de reclutamiento justo para evitar problemas familiares, que las reglas sean las mismas para todos; esto demuestra que el proceso que se implementa actualmente no es suficiente o carece de imparcialidad.

En contraste, en la empresa sin protocolo SANTIAGO VELEZ Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A, no hay ningún familiar trabajando en la misma, excepto del que preside la Junta Directiva. Hay hijos del fundador capacitados (gerentes y demás), pero prefirieron otorgarle a un externo la dirección de la empresa. Sin la necesidad de tener un Protocolo, ellos definieron por medio de acuerdos que se han ido respetando a través del tiempo que, aunque no se hayan presentado candidatos familiares, si se presenta alguno deberá ser el mejor y competir con externos por los puestos que hay vacantes en la empresa.

Estas dos empresas sin Protocolo sugieren que no es el hecho de tener protocolo o no, sino de cómo se implementa. Las dos organizaciones tienen la misma condición (no tienen el documento que fije las normas), pero al mismo tiempo tratan de manera diferente sus controles. A pesar de que ambas quieren implementar un Protocolo, mientras no han podido, SANTIAGO VELEZ Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A tiene unos acuerdos que se han ido respetando y rigen la empresa para mantener el orden familiar y así regular el proceso de reclutamiento y selección que hay en la empresa.

En este caso, una empresa que tiene Protocolo de Familia, INDEPENDENCE DRILLING S.A., y una que no lo tiene, SANTIAGO VELEZ Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A., implementan unos procesos de Reclutamiento imparciales. De manera opuesta, SABBAG RADIOLOGOS S.A (que si tiene Protocolo) y CONTRATOS Y VALORES VALORCON S.A (que no tiene) no tienen procesos de Reclutamiento y Selección imparciales.

Lo dicho anteriormente conduce a deducir que, para la muestra de este caso de estudio, un factor diferencial para el Reclutamiento y Selección de una empresa no es el hecho de poseer o no Protocolo, sino la manera de cómo se implementa. Se puede tener un Protocolo de Familia efectivamente implementado o acuerdos informales (que hagan las veces del Protocolo) y proporcionarle ventajas a la empresa de ambas maneras en cuanto a los Procesos de Reclutamiento y Selección. Por el contrario, si no se implementa (así se tenga un Protocolo de Familia escrito) este no tiene un impacto notable en cuanto a la imparcialidad en los procesos de Reclutamiento y Selección.

## **SUCESIÓN DEL EJECUTIVO PRINCIPAL**

Se entiende como sucesión al proceso en el cual roles y tareas de un predecesor y un sucesor evolucionan de manera independiente pero simultánea, hasta que se llegan a cruzar y empalmar. La finalidad de esto es que se transfiera la administración y/o propiedad del negocio (Trevinyo, 2010). La sucesión es uno de los factores principales para garantizar la perdurabilidad de las empresas –especialmente las familiares- a lo largo del tiempo, esto se percibe como un hecho alborotador de la estabilidad y normalidad del funcionamiento dentro de la organización, con este suceso no solo muda la persona física al mando si no que conlleva también cambios en cuanto a cómo se manejan y se realizan las cosas bajo la nueva dirección. En cuanto a las empresas familiares, la sucesión es una cuestión donde no solo entra a jugar la meritocracia sino también relaciones de consanguinidad. Se presentan ocasiones en donde se le da prioridad a la relación familiar y la persona que reemplaza al ejecutivo principal no posee las capacidades necesarias para liderar la compañía. Como asegura Malson, usualmente en las empresas de familia se da prioridad a los miembros de la familia a la hora de suceder el cargo del ejecutivo principal. Así mismo, se presentan casos en los que el dueño o accionista contempla la posibilidad de una mezcla entre miembros de la familia o personas externas a la misma para asumir el control y administración de la compañía (2004). Es aquí donde se presenta el riesgo a la desaparición de una compañía familiar; el cambio generacional es la consecuencia primordial que conlleva al decaimiento de este tipo de compañías.

Existen acciones para contrarrestar los posibles efectos negativos que conlleva la sucesión del ejecutivo principal.

“Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(res) de la misma familia.”

Se presentan casos en empresas de familia que, con el fin de prever futuras sucesiones, han implementado acciones para mitigar los impactos negativos que podrían afectar la empresa luego del retiro del ejecutivo principal. Para fines investigativos, se entrevistaron cuatro empresas colombianas de las cuales dos tienen un Protocolo de Familia establecido mientras las otras dos carecen del mismo. Por medio de estas entrevistas se busca dar una primera aproximación a las futuras medidas que se tendrán en cuenta antes, durante y después de que el ejecutivo principal deba ser sucedido. Así mismo, se quiere evaluar si estas medidas establecidas por el protocolo de familia hacen que el proceso de sucesión se haga de manera más natural sin causar efectos negativos dentro de la empresa.

Para el desarrollo de un análisis concreto sobre los efectos de tener establecido un Protocolo Familiar dentro de las Empresas Familiares entrevistadas, se sintetizó en forma de cuadro la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas en la Tabla 1:



**Tabla 1****Variables a estudiar para la sucesión del ejecutivo principal.**

	INDEPENDEN CE DRILLING	SABBAG RADIOLOGOS S.A	CONTRATOS Y VALORES VALORCON S.A	EL CORREDOR
PROTOCOLO DE FAMILIA	SI	SI	NO	NO
HA HABIDO SUCESIÓN DEL FUNDADOR	SI	SI	NO	SI
EL SUCESOR DEL FUNDADOR ES MIEMBRO DE FAMILIA	SI	SI	N/A	NO
LA SUCESIÓN FUE PREPARADA	NO	NO	N/A	NO
EL NUEVO EJECUTIVO PRINCIPAL TENÍA EXPERIENCIA EN LA EMPRESA	SI	NO	N/A	SI
EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE EL PRÓXIMO SUCESOR SEA EXTERNO A LA FAMILIA	SI	SI	SI	SI
HUBO CAMBIOS SIGNIFICATIVOS CON EL NUEVO SUCESOR	SI	SI	N/A	NO
EXISTEN REQUISITOS ESTABLECIDOS QUE EL PRÓXIMO SUCESOR DEBA CUMPLIR PARA OCUPAR EL CARGO	SI	SI	N/A	SI

EN EL MOMENTO DE LA SUCESIÓN DEL FUNDADOR SE CONTABA CON PROTOCOLO FAMILIAR	NO	NO	N/A	NO
---	----	----	-----	----

Dentro de las empresas estudiadas no se presenta un patrón evidente entre aquellas que tienen un protocolo familiar establecido y las que no. Por su parte, el fundador de CONTRATOS Y VALORES VALORCON S.A aún ejerce el cargo de ejecutivo principal por lo que no se puede analizar los efectos de sucesión en esta organización. Un factor que inhibe el estudio del efecto de la implementación del protocolo de familia dentro de las empresas estudiada es el hecho que la sucesión ocurrió de manera repentina por lo que dicho proceso no pudo ser preparado.

SANTIAGO VELEZ Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A es una organización familiar que, aunque no posee protocolo de familia y se esperaría que por la misma razón los procesos de reclutamiento y selección fueran más informales, quien ocupa el cargo del fundador es una persona externa a la familia quien poseía experiencia trabajando en la empresa y esto no significó cambios relevantes dentro de la compañía. Un proceso de sucesión como el que se llevó a cabo en esta compañía se relaciona más con lo que se esperaría que sucediera en una empresa de familia que ejecute el protocolo, puesto que esto brinda más imparcialidad, formalismos y cambios menos drásticos. En contraste, SABBAG RADIOLOGOS S.A es un caso de empresa que, aunque posee protocolo familiar, durante la entrevista Lina Sabbag comentó que ella llegó al cargo de ejecutivo principal porque la llamaron a que fuera a trabajar en la empresa y ella no lo esperaba. La empresa previamente

había estado dirigida por su abuelo quien era médico y luego por su padre y su tío quienes también lo son. Lina por su parte es administradora y con su llegada vinieron cambios significativos como la implementación de un área de recursos humanos, conocimiento que no poseen los médicos. La administración de SABBAG RADIOLOGOS S.A pasó de ser meramente médica a ser administrativa, fue un cambio drástico que, de haber ocurrido bajo un proceso de sucesión claro y preciso, hubiera sido más delicado.

INDEPENDENCE DRILLING se expone como un caso típico en el que el primogénito del fundador ocupa su cargo, sin embargo, Rose Marie Saab ocupó el cargo de su padre debido a que este fue asesinado. No obstante, la actual gerente general había estudiado para algún día ocupar dicho cargo y además en ese momento contaba con diez años de experiencia laboral dentro de la empresa familiar. Para una próxima sucesión se espera que suceda de forma más natural, respetando las necesidades de la empresa y aunque existe la posibilidad de que el cargo acotado sea ocupado por una persona externa a la familia, los hermanos de Rose Marie ya tienen las capacidades necesarias para asumir dicha responsabilidad.

Teniendo en cuenta el proceso de sucesión de las empresas estudiadas, no es factible apoyar el enunciado referente a la idea que el protocolo de familia favorece a una transición generacional menos drástica puesto SABBAG RADIOLOGOS S.A tuvo una sucesión bastante informal y no fue guiada bajo ningún estatuto ni norma, y en INDEPENDENCE DRILLING se ocasionó el cambio antes del establecimiento del protocolo familiar, pero se expuso que en un futuro si se aplicará un proceso de sucesión formal. En el caso de aquellas que no poseen el instrumento del protocolo, se evidenció que quien ocupó la dirección de la

compañía es miembro externo a la familia y para el próximo sucesor se hará el proceso de debido reclutamiento y selección teniendo en cuenta de igual manera a familiares y no familiares puesto que se presenta el temor que la empresa muera en la segunda generación como lo aseguró Gustavo Vélez, hijo del fundador. Para finalizar, CONTRATOS Y VALORES VALORCON S.A no ha tenido transición generacional y no se contempla la posibilidad de que el fundador no esté al mando de la compañía por muchos años más lo que genera una alerta roja en cuanto a que la estabilidad de la compañía dependa de una única persona.

Reforzando el desenlace del análisis de este punto particular, el experto en empresas de familia en Colombia Diego Parra asegura que el protocolo de familia puede contrarrestar efectos negativos durante la transición generacional como también puede no ser de gran utilidad ya que el provecho de dicho instrumento depende de las circunstancias en las que se presente la sucesión del ejecutivo principal. Mas, sin embargo, expresa que apoya la funcionalidad del protocolo de familia para los casos en los que el cambio de dirección de la compañía se dé por medios naturales y procesos planeados; establece la necesidad de un marco normativo que blinde los acuerdos del protocolo de familia bajo circunstancias inesperadas que podrían llegar a poner en riesgo lo estipulado en el mismo.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio era determinar si la implementación de un protocolo de familia aportaba ventajas a las empresas familiares en cuanto a las transiciones generacionales y a los procesos de reclutamiento y selección de familiares dentro de las empresas.

Para el desarrollo de la investigación, se implementó la metodología del estudio y análisis de caso, por los cuales se esperaba identificar y describir comportamientos de dos empresas familiares que poseen protocolo familiar y dos que no. Inicialmente se esperó que aquellas empresas que poseían protocolo familiar tuvieran unos procesos de reclutamiento y selección establecidos, y que se tratara a empleados familiares y no familiares de manera imparcial. Así mismo, se tenía como creencia que el protocolo brindaba ventajas a la hora de tener una transición generacional. A partir de la muestra de las cuatro empresas estudiadas, se evidenció que el impacto del protocolo no solo se basa en tenerlo establecido o no, si no en la importancia que la empresa le dé al mismo. En caso de que este no sea implementado de la manera adecuado, perderá los posibles beneficios que le puede traer a la empresa asemejándola a aquellas que carecen de uno.

Luego de analizar los casos de estudio, se llegó a la conclusión que los beneficios del protocolo de familia radican en la implementación y en la percepción de la importancia del mismo dentro de la empresa. Esto se refuerza con los resultados del análisis de las entrevistas realizadas.

Al mencionar el reclutamiento y selección de las empresas de familia con protocolo se presenta una divergencia en resultados, mientras que en SABBAG RADIOLOGOS S.A había preferencias a cubrir las vacantes por personas que manifestaban un vínculo de consanguinidad, en INDEPENDENCE DRILLING se hacían evaluaciones para ver si estos eran aptos para sus cargos. Por más que haya protocolos en estas empresas, como dice el experto Parra, estos tienen que ir atados a el funcionamiento de la empresa y a las políticas de talento humano que esta misma tiene; hay que llevar estas pautas a los procedimientos de contratación. El área de Recursos Humanos tiene que ir atada a los lineamientos que da el protocolo. SABBAG RADIOLOGOS S.A. es el claro ejemplo, en el que una empresa que tiene protocolo de papel, no le da importancia, no lo implementa, y por ende el mismo no le trae ventajas a su gestión.

En este orden de ideas, al comparar las empresas sin protocolo se logra evidenciar una conclusión a partir de acuerdos creados en las Asambleas de la empresa, que implementa SANTIAGO VELEZ Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A. La misma se traduce en un proceso de reclutamiento y selección más imparcial inclusive que SABAGG RADIOLOGOS S.A.

Las empresas de este estudio con protocolo familiar poseían una mayor cantidad de integrantes trabajando dentro de la compañía, mientras las empresas sin protocolo no presentaban el mismo comportamiento. Esto llevar a deducir que a partir de la reducida muestra, que si en las empresas tienen protocolo puede haber alguna relación: a cierto número de familiares se siente la necesidad de hacer, o no de un protocolo.

En cuanto a los resultados del análisis de la transición generacional en las empresas de familia, no se pudo llegar a evaluar el impacto del Protocolo Familiar dentro de las compañías que lo poseen puesto que la muestra de empresas familiares estudiadas ninguna tenía protocolo de familia a la hora de la sucesión del fundador y todas ocurrieron de forma no esperada. No obstante, se llegó a una aproximación de lo que se espera para unas próximas sucesiones. Dentro la muestra de empresas estudiadas que tenían un protocolo familiar establecido, se evidenció que para una próxima sucesión del ejecutivo principal se tienen requisitos establecidos que este deba cumplir para asumir el cargo. Dichos requisitos contemplan ciertas capacidades y niveles de experiencia para que el cambio no sea drástico en las empresas.

Un factor común que se encontró fue la disposición de las empresas ante la idea que el nuevo ejecutivo principal fuera un miembro externo a la familia en caso de que ningún familiar contara con las capacidades suficientes para liderar las compañías. Para el caso de CONTRATOS Y VALORES VALORCON S.A se presenta un signo de alerta ya que aún no se contempla la posibilidad de que el fundador deje de asumir el rol de ejecutivo principal y no se encuentran preparados para este suceso. Se expone también un deseo de que la próxima sucesión se dé de manera natural y preparada, sin embargo, las sucesiones no siempre se dan por la jubilación del ejecutivo principal. Es necesario que se contemple la idea de una sucesión inesperada y la importancia de que en estos casos los pasos contemplados bajo el protocolo familiar sean blindadas por normas jurídicas que garanticen su cumplimiento bajo cualquier circunstancia.

En adición a la idea de que los beneficios del protocolo familiar recaen en la importancia que familia le da al mismo, es importante que familiares de varias generaciones hagan parte del proceso de elaboración. Esto es debido a que no solo una generación velará por el cumplimiento del protocolo familiar y así también se garantiza una continuidad del mismo. Así mismo, el hecho de que los familiares hagan parte de la elaboración del protocolo contribuye a la divulgación e implementación del mismo puesto que los mismos familiares velarán por su cumplimiento ya que han entendido la importancia del mismo.

Por su parte, las limitaciones que se presentaron en nuestra investigación hacen referencia a las empresas analizadas como tal. El hecho de que a la hora de sucesión del ejecutivo principal ninguna contaba con protocolo familiar inhibió el estudio de los efectos del mismo a la hora de la transición generacional. Otro hecho que no permitió un mejor análisis fue que en la empresa CONTRATOS Y VALORES VALORCON S.A el fundador aún asume el cargo de ejecutivo principal.



## ANEXOS

### ANEXO 1: ENTREVISTA A INDEPENDENCE DRILLING S.A

1. ¿Cuál es el número de empleados de la empresa?

2000 empleados directos aproximadamente

2. ¿Cuánto tiempo tiene de fundada y quién la fundó?

Fue fundada en 1980 y la fundó Miguel Saab que era mi papá.

3. ¿Los hijos del fundador trabajan en la empresa?

Si. Somos 6 y 5 en este momento trabajamos en la empresa

4. Si la última respuesta es no, ¿a qué se dedican?

Trabaja en una compañía de la familia. En este momento cuatro somos empleados directamente, hay 1 en el holding, y hay una en una empresa que es de la familia, pero es otra empresa.

5. De los que trabajan en la empresa, ¿tienen cargos gerenciales?

Todos tenemos cargos gerenciales

6. ¿Hay nietos del fundador trabajando en la empresa?

No todavía no, no hay nadie de la tercera generación, todavía no se ha dado la oportunidad para que entren en la empresa. De pronto más adelante que terminen la universidad y eso

7. ¿La empresa permite contratar a familiares políticos?

No lo permite

8. ¿Hay protocolo de familia en la empresa?

Si hay protocolo de familia.

9. Durante el proceso de reclutamiento, ¿se trata de manera parcial a los familiares y a los no familiares?

Inicialmente cuando nosotros entramos a trabajar, entramos a trabajar con mi papá. Cuando se hizo la Junta Directiva, que fue más o menos no tengo exactamente la fecha, pero fue más o menos en el año 2002 o 2003, en ese momento a nosotros nos hicieron una evaluación externa, nos hicieron un *assesment*, y nos valoraron, y de acuerdo a nuestra valoración, eso nos lo hacen para entrar aquí.

10. ¿Por qué decidieron establecer un Protocolo de Familia?

Decidimos hacer el protocolo porque se empezaron a generar unos conflictos entre hermanos. Todo arranco en una crisis, y nos pusimos todos de acuerdo, propusimos, nos sentamos, y en el año 2004 se hizo el protocolo.

11. ¿Quién organiza la Asamblea Familiar y quiénes asisten?

Mi hermana menor, Claudette, por lo general la organiza y participamos siempre todos. El presidente de la asamblea de la familia, y el presidente es el que citaba. Participa en ella, la segunda generación (los que trabajamos, y mi mama).

12. ¿Hay algún mecanismo establecido para la regulación de las relaciones de los socios?

Si no, ¿cómo se manejan los conflictos de interés entre la empresa y los socios/familia?

Eso está escrito en el protocolo y para eso nos ha servido el protocolo porque gracias a Dios lo tenemos y es lo que nos ayuda a dirimir para no ser subjetivos en eso y para que nos guíemos por unas reglas de juego en eso. Entonces uno dice, ¿qué dice mi protocolo? Y de acuerdo al protocolo actuamos.

13. ¿Se ha tenido conflictos significativos dentro de la empresa por parte de los familiares? ¿cómo se han resuelto?

14. ¿cree usted que se evalúa de manera parcial a los familiares que trabajan en la empresa contra empleados no familiares?

De manera imparcial

15. ¿Se puede ser proveedor de la empresa al mismo tiempo que socio o familiar?

No mira, si eres socia de la empresa y tienes un negocio que le provea servicios a alguna de las empresas de la familia: primero tiene que ser consultado con la familia y si es así, los socios tenemos que ser parte de ella. Eso está claramente estipulado en el Protocolo.

16. ¿La empresa cuenta con un órgano llamado Consejo de Familia?

Si, nos reunimos, y de acuerdo con lo que dice el protocolo actuamos.

Si la respuesta es sí, cuáles de las siguientes funciones cumple:

- Servir como órgano consultivo para la junta directiva de la familia

No (nosotros hacemos parte de la junta, no hay servicio consultivo todavía, pues somos activos en la empresa)

- Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad

Si, total

- Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos dentro de los órganos de gobierno de la empresa

Si

- Suscribir al protocolo de familia

Si

- Velar por la divulgación y el protocolo de familia

Si

- Establece el procedimiento y criterios mínimos para presentar los candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal

Yo tendría que revisarlo, no sabría si, pero de pronto si. Todavía no se ha dado ese tema, no nos hemos visto en esa situación. Yo también creo que el que toma la decisión es la Junta Directiva.

17. ¿cuáles de las siguientes funciones cumple el protocolo de familia?

- se establece los roles, funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones de los familiares frente a su actuación como socios

El protocolo de familia habla de los empleados, de las reglas, si la familia trabaja o no en la empresa, pero los familiares que trabajamos en la empresa, nos regimos laboralmente por el tema común y corriente, cómo funciona el resto de los trabajadores. Pero si se habla claramente, de un código de conducta de las cosas que pueden o no pueden hacer, un socio dentro de la empresa. Por ejemplo, un socio no puede hacer cosas extra limitantes en absolutamente nada en la compañía por ser socio. Somos un empleado más, y no tenemos privilegios de ningún tipo sobre ningún otro empleado.

- se establece algún procedimiento que garantiza que la compañía informara al consejo de familia todas las relaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de la familia

No, porque para eso hay junta directiva, y asamblea. Todo lo que tiene que ver con el negocio directamente, todo lo manejamos con la junta directiva. Los accionistas se reúnen en las asambleas, y el consejo de familia se reúne para hablar los temas familiares. Por ejemplo, tenemos algún problema y lo tratamos en el consejo.

- se regula la participación como empleados, contratista, y/o clientes de los familiares políticos  
Si claro, no pueden trabajar.
- Se establece algún mecanismo de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración
- No, de la administración de la empresa no tiene nada que ver. O sea, la empresa se maneja como una empresa, pero cuando hay conflictos de familia el protocolo establece los métodos de resolución.

18. ¿Cree usted que en su empresa hay más armonía familiar desde que implementaron el protocolo de familia?

Si

19. ¿Cree usted que con el protocolo de familia se garantiza una mayor perdurabilidad de la empresa y es óptima para una transición generacional?

Si, sin duda. Yo creo que si ayuda.

20. ¿Le parece que el protocolo de familia ayuda a la relación familia-empresa, empresa-familia?

Si, totalmente

21. ¿Cree usted que el protocolo familiar tiene repercusión positiva en la empresa?

Si.

22. ¿Qué piensa usted del gobierno corporativo? ¿Cuál cree que es su utilidad? ¿Cree que es aplicable a su empresa?

Vital, una junta directiva es de las cosas más importantes que necesita una empresa de familia, ahora yo no la haría directiva si no asesora.

23. Si, para mejorar, usted pudiese cambiar aspectos de los órganos de gobierno de su empresa, ¿qué les cambiaría?

Yo pondría en vez de Junta Directiva, junta asesora. Nosotros empezamos teniendo junta asesora, pero en una crisis la junta asesora, no pudo. qué te digo yo tengo ahí mis reservas con la forma en que actúa la junta directiva cuando la empresa está en crisis y la empresa es de familia

24. ¿Considera que el gobierno corporativo es una herramienta para la continuidad de su empresa?

25. ¿Cómo se hace la elección de los miembros de la Junta Directiva?

26. ¿En la Junta hay miembros externos?

27. ¿Cómo es la armonía entre los socios y posibles sucesores?

28. ¿Ya hubo sucesión del fundador? Si la respuesta es sí, ¿en ese momento se contaba con protocolo familiar?

Mi papa se murió hace 20 años y nosotros, cogimos la empresa hace 20 años, La empresa fue fundada en el 1980 y mi papa se murió en el 1987, tiene 37 años. Hace 20 años estamos ahí, la segunda generación. Hemos tenido la oportunidad de meter a la tercera generación y no lo hemos hecho. Hay otros que están esperando entrar, pero están esperando en el protocolo, que cumplan determinadas cosas. No, en el momento que murió no había protocolo. Lo hicimos después de entre hermanos y con mi mama.

29. ¿Quién sucedió al fundador de la empresa en el cargo? Si esto no ha pasado, ¿quién lo hará? ¿es miembro de familia? ¿Qué relación tiene con la organización?

Me eligieron mis hermanos, y fui yo.

30. ¿Cómo se elegirán a los candidatos para reemplazar al fundador? ¿se ha pensado en la posibilidad de que este sea una persona externa?

En alguna oportunidad se pensó en una persona externa, pero yo creo que para que haya una persona externa, aunque no creo que este algún hermano mío bajo ese externo.

31. La persona que sucedió o sucederá el cargo del fundador, ¿ha tenido experiencia en otras empresas? ¿ha tenido experiencia dentro de la misma empresa? ¿cuánto tiempo? ¿qué cargo ocupaba anteriormente?

No había tenido experiencia en otras empresas. Dentro de Independence yo ya venía trabajando con él. Yo había estudiado para eso, yo me formé básicamente y trabajé al lado de él para eso. Tenía como 10 años de experiencia, trabajaba en la parte administrativa y trabajaba de la mano de mi papa.

32. ¿Qué medidas se tomaron dentro de la empresa para el cambio generacional? ¿qué medidas se piensan tener en cuenta para el cambio generacional?

Ninguna, a mi papa le hicieron un atentado, ni siquiera estábamos listos para lo que sucedió, sino que asumimos y seguimos.

33. Si ya hubo cambio generacional, ¿qué cambios grandes hubo dentro de la organización? ¿cómo lo tomaron los empleados?

Muchos cambios, hice muchas distintas a las que venían haciendo mi papa, porque la empresa era pequeña. Nosotros la podíamos manejar, y no teníamos problemas para manejarla. Si se vieron formalismos, controles, se sacaron algunas personas. Los empleados lo tomaron muy bien, porque los que se quedaron eran comprometidos como nosotros. Los que no, se fueron.

34. ¿Cree que se hará una transición con menos impacto de la que se hizo?

Creo que sí, pero hasta ahora no tengo mi sucesor, espero que fluya de manera más natural. Espero no morirme de repente, pero hay gente que ya está lista en la empresa.

Tengo otros hermanos que podrían, pero no, es algo que hay que pensar ya.



## **ANEXO 2: ENTREVISTA A CONTRATOS Y VALORES VALORCON S.A**

1. ¿En qué sector se desenvuelve su empresa?

En el sector terciario, la empresa se desenvuelve en la industria de la construcción.

2. ¿Cuál es el número de empleados de la empresa?

Casi 2000, varía mucho, pero alrededor de 2000

3. ¿Cuánto tiempo tiene de fundada y quién la fundó?

50 años, Julio Gerlein Echeverría

4. ¿Los hijos del fundador trabajan en la empresa?

Si, son 3. Todos trabajan extraoficialmente para la empresa, pero solo uno entra en nómina y tiene un cargo establecido.

5. Si la última respuesta es no, ¿a qué se dedican?

6. De los que trabajan en la empresa, ¿qué cargos tienen?

Director financiero

7. ¿Hay hermanos del fundador trabajando en la empresa?

Si

8. ¿Hay nietos del fundador trabajando en la empresa? ¿qué cargos tienen?

Si, hijo del hijo del fundador que trabaja formalmente en la empresa. Tiene de cargo director de proyectos. Hay otros nietos que en vacaciones han entrado a trabajar muy informalmente y no han tenido cargos establecidos.

9. ¿La empresa permite contratar a familiares políticos?

10. ¿Hay protocolo de familia en la empresa?

No, pero se encuentra en el plan del próximo año. Es un tema que se ha venido hablando hace tres meses.

11. ¿Por qué se ha venido hablando del tema?

Porque ya son varios nietos y ya muchos se están graduando de la universidad. Por primera vez se está teniendo la necesidad de tener ciertos protocolos para tener ciertos estándares y que haya más orden y más transparencia y decidir qué va a hacer la empresa.

12. ¿Quién se tiene planeado que elabore el Protocolo de Familia?

Se hará con un abogado externo, por supuesto con todo el apoyo de la familia, y los miembros de la familia tendrán voz y voto en la elaboración del mismo

13. Durante el proceso de reclutamiento, ¿se trata de manera parcial a los familiares y a los no familiares?

Hasta el momento no existe proceso de reclutamiento para los familiares, pero ahora con la realización del protocolo y dado el hecho que los nietos se están graduando se quiere que se tenga en cuenta un proceso de reclutamiento para los familiares. De esta manera se puede ver quién clasifica, para que haya más transparencia en un proceso de reclutamiento justo y evitar conflictos familiares y que las reglas sean las mismas para todos.

14. ¿Cree usted, que el protocolo de familia ayudaría a que haya más armonía familiar?

Sí, porque es una forma que puede evitar futuros conflictos.

15. ¿Cree usted, que el Protocolo de Familia puede tener una repercusión positiva o negativa dentro de la empresa?

Yo creo que positiva, a largo plazo definitivamente positiva.

16. ¿Por qué no han decidido establecer un Protocolo de Familia?

No se había hecho porque no se había presentado la necesidad imperativa como ahora que están llegando los nietos.

17. ¿Hay algún mecanismo establecido para la regulación de las relaciones de los socios?

Si no, ¿cómo se manejan los conflictos de interés entre la empresa y los socios/familia?

No hay ningún mecanismo establecido formalmente, no hay normas de conflicto de interés, todo es informal. Sin embargo, hay reuniones familiares donde se tratan los problemas y se solucionan por mayoría. Existe cierta unión y solidaridad en la familia que ha evitado que se presente algún conflicto fuerte.

18. ¿Se ha tenido conflictos significativos dentro de la empresa por parte de los familiares? ¿cómo se han resuelto?

19. ¿Se puede ser proveedor de la empresa al mismo tiempo que socio o familiar?

No hay una norma dentro de la compañía que reglamente esto, pero ningún miembro de familia directa es proveedor de la empresa.

20. ¿La empresa cuenta con un órgano llamado Asamblea de Familia?

No, existe la asamblea de accionistas, pero aún no existe la Asamblea Familiar

21. ¿La empresa cuenta con un órgano llamado Consejo de Familia?

No, pero se tiene planeado también para el próximo año.

22. ¿Qué piensa usted del gobierno corporativo? ¿Cuál cree que es su utilidad? ¿Cree que es aplicable a su empresa?

Ayuda a darle más profesionalidad a la empresa, un gobierno corporativo fuerte hace que la empresa sea más que una sola persona, hace que la empresa pueda sobrevivir sin una persona. Lo que quiero decir es que da más fuerza a la empresa y no depende de una única persona.

23. Si, para mejorar, usted pudiese cambiar aspectos de los órganos de gobierno de su empresa, ¿qué les cambiaría?

Le agregaría más presencia de miembros independientes a la familia en los órganos de gobierno.

24. ¿Considera que el gobierno corporativo es una herramienta para la continuidad de su empresa?

Claro, porque precisamente el punto en que eso hace que, si algunas personas esenciales no están, el gobierno corporativo pueda ayudar a que la empresa tenga una línea de sucesión más fácil y que los procesos sean más fáciles independientemente de que si alguna persona está o no está.

25. ¿Cómo se hace la elección de los miembros de la Junta Directiva?

Los eligen los accionistas.

26. ¿En la Junta hay miembros externos?

Hay miembros externos a la familia dentro de la junta, pero no miembros externos a la empresa.

27. ¿Cómo es la armonía entre los socios y posibles sucesores?

Hasta el momento no se han visto problemas.

28. ¿Quién sucedió al fundador de la empresa en el cargo? Si esto no ha pasado, ¿quién lo hará? ¿es miembro de familia? ¿Qué relación tiene con la organización?

Hasta el momento no se tienen candidatos para su sucesión. Todavía no se piensa en la empresa sin el fundador, se piensa que le faltan muchos años.

29. ¿Cómo se elegirán a los candidatos para reemplazar al fundador? ¿se ha pensado en la posibilidad de que este sea una persona externa?

Inicialmente se quisiera que el sucesor fuera miembro de familia, pero como la vida puede dar muchas vueltas si se encuentran necesidades en ese momento para la

empresa que se crea que ningún miembro se la pueda dar al 100%, se consideraría a alguien de afuera de la familia.

30. La persona que sucedió o sucederá el cargo del fundador, ¿ha tenido experiencia en otras empresas? ¿ha tenido experiencia dentro de la misma empresa? ¿cuánto tiempo? ¿qué cargo ocupaba anteriormente?

No hay ninguna norma establecida hasta el momento, pero la idea es que, si haya tenido experiencia dentro de la compañía, es muy importante que conozca la empresa.

31. ¿Qué medidas se tomaron dentro de la empresa para el cambio generacional? ¿qué medidas se piensan tener en cuenta para el cambio generacional?

Hasta el momento no se tiene, pero se quiere abarcar este tema en el protocolo de familia que se está haciendo.

32. Si ya hubo cambio generacional, ¿qué cambios grandes hubo dentro de la organización? ¿cómo lo tomaron los empleados?

### **ANEXO 3: ENTREVISTA A SANTIAGO VELEZ Y ASOCIADOS CORREDORES DE SEGUROS S.A**

1. ¿Cuál es el número de empleados de la empresa?

70 empleados directos divididos, en partes administrativa, contabilidad, financieras, expedición, y facturación. En la parte técnica es donde más hay, esta tiene personas enfocadas en

2. ¿Cuánto tiempo tiene de fundada y quién la fundó?

La empresa como razón social, está fundada desde 1982 por el Padre de Santiago Vélez, pero venía de otra figura en seguros que era un poco más chiquita que era una agencia fundada desde 1964. En carrera de seguros ese ente familiar tiene 60 años, pero El Corredor tiene más de 30 años.

3. ¿Los hijos del fundador trabajan en la empresa?

Hoy día no, ninguno. Hay uno, que después en un concilio, lo encargamos de que manejara la Junta Directiva. Ninguno más es de la Junta Directiva. Hay una Junta Directiva Externa, é la maneja. Nos reúnen en la Asamblea de Accionistas. Hay un gerente que maneja todo el negocio, a quien le exigimos todo el tema de presupuestos, cumplimientos.

4. Si la última respuesta es no, ¿a qué se dedican?

De los siete, cuatro trabajaron en algún momento ahí. La mayoría saben de los seguros, y tienen carteras importantes de ahí. Como asesor comercial, reciben ingresos de las comisiones que aportan. Nosotros somos siete, el mayor es gerente de una compañía de alimentos concentrados, el segundo tiene una empresa de café muy importante y buena. Después viene una hermana casada. Seguidamente voy yo que soy gerente de una empresa arrocera, después va una hermana casada, que no trabaja. Posteriormente

viene un hermano que vive en EEUU y es el Gerente General, productora de leche muy grande en ese país. Esta empresa produce leche orgánica y ordeñan como 20 mil vacas diarias. Por último, va Mauricio que es presentador de Televisión y actor.

5. De los que trabajan en la empresa, ¿qué cargos tienen?

N/A

6. ¿Hay hermanos del fundador trabajando en la empresa?

No.

7. ¿Hay nietos del fundador trabajando en la empresa?

No.

8. ¿La empresa permite contratar a familiares políticos?

No se ha presentado el caso

9. ¿Hay protocolo de familia en la empresa?

No hay protocolo. A falta de mi papa se han ido haciendo unas reglas que todos hemos estado de acuerdo. También, se ha ido creando un respeto por las normas, pero un protocolo establecido hecho por un experto que haya hecho la investigación y el coaching para decir venga, aquí puede trabajar o no alguien, no. Normalmente la persona que viene logra identificar si es conveniente o no que trabajen familiares. Después de lo que paso con mi papa y mi mama, se han ido estableciendo unas reglas que se cumplen. Creemos que la empresa va bien, podría ir mejor, las cosas han ido mejorando. Algunos vemos con preocupación que lo de los seguros es muy personal, de atención personalizada, y la tendencia es que se venda o que se acabe porque es una cosa muy personal. Cuando termina un tercero manejando la clientela, en cualquier momento el riesgo de perder esta misma es grande.

10. Durante el proceso de reclutamiento, ¿se trata de manera parcial a los familiares y a los no familiares?

No hay familiares actualmente trabajando en la empresa, pero se ha conversado del día que vuelva la posibilidad de que trabaje en la empresa, se va a tener el trato y concursar como si fuera cualquier externo. Debe haber un mérito, y debe ser el mejor para poderlo contratar.

11. ¿Por qué no han decidido establecer un Protocolo de Familia?

Creería que no se ha tomado la iniciativa, porque a pesar de que mi mamá falleció y mi papá este interdicto, todavía no se ha logrado, organizar el tema accionario. La sucesión de mi mamá está en proceso, y el tema de mi papá como interdicto lo está manejando una hermana mía como curadora. Tan pronto se logre hacer la repartición, que la sucesión quede establecida, se va a hacer y todos estamos de acuerdo con eso. Lo que no queremos hacerlo es antes de que este establecida la composición accionaria.

12. ¿Hay algún mecanismo establecido para la regulación de las relaciones de los socios?

Si no, ¿cómo se manejan los conflictos de interés entre la empresa y los socios/familia?

Digamos que no hay nada establecido, lo que hay es hoy día, un respeto absoluto, por el manejo de la presidencia que tiene uno de mis hermanos, y el manejo que le da con la Junta Directiva que tienen nombrada. Solamente cuando se ve una vez al año en la Asamblea los presupuestos, P&G's, se hacen las observaciones, hasta momento no se ha generado conflicto, y todas las inquietudes son bien atendidos.

13. ¿Se ha tenido conflictos significativos dentro de la empresa por parte de los familiares?

¿cómo se han resuelto?



Ese conflicto inicial cuando mi papa pierde su capacidad. Mi mama por falta de conocimiento cometió unas decisiones errada. Cuando nos tuvimos que salir nos salimos, y cuando tocó volver a entrar lo hicimos. La persona que quedo encargada también tiene mucho la responsabilidad y la obligación de hacerlo bien hecho. De hecho, hoy día consulta cosas.

14. ¿Se puede ser proveedor de la empresa al mismo tiempo que socio o familiar?

No hay una restricción, pero no hay ningún familiar, que tenga algo que nos pueda proveer. Las proveedurías que hay que hacer en eso son papelería, y servicios (energía, teléfono etc). No hay nada que lo prohíba, en algún momento una hermana ha vendido obsequios de navidad para clientes. El hermano que tiene la empresa del café tiene las máquinas de café.

15. ¿La empresa cuenta con un órgano llamado Consejo de Familia?

No.

16. ¿Qué piensa usted del gobierno corporativo? ¿Cuál cree que es su utilidad? ¿Cree que es aplicable a su empresa?

Yo creo que es importantísimo, el gobierno corporativo casi desde la empresa más sencilla, hasta la más grande, requiere de ese orden. También, para evitar los conflictos, quien tiene que tomarlas, hasta donde llega para tomarlas. Como debe delegarse esto. En la empresa nuestra hoy día está bien establecido, funciona relativamente muy bien. Lo veo muy necesario en todas partes.

17. Si, para mejorar, usted pudiese cambiar aspectos de los órganos de gobierno de su empresa, ¿qué les cambiaría?

No yo creería que lo único es que si, la cabeza de la empresa que está en el día a día, el ejecutor diario, que tiene contacto con los clientes, debería ser un familiar. Es lo único que me parecería a mí que podría ir en detrimento de la empresa, y que podría llevarla en algún momento a algún fin.

18. ¿Considera que el gobierno corporativo es una herramienta para la continuidad de su empresa?

Si, desde luego.

19. ¿Cómo se hace la elección de los miembros de la Junta Directiva?

El tema de las JD de las entidades vigiladas por la Superintendencia financiera, son muy difíciles de conformar. Tienen que tener ciertas características y requisitos, para que te pueda permitir la Superintendencia. A veces hasta presenta dificultades conseguir una Junta. Esta es conocida por toda la familia. La gente que tenemos son aceptadas por toda la familia, propuestas por mi hermano. Nunca ha habido elección de Junta, ni Votaciones. Han sido propuestas. Si tal persona renuncia, tengo estos tres candidatos, decidimos en consenso

20. ¿En la Junta hay miembros externos?

Todos externos menos el Presidente que es mi hermano

21. ¿Cómo es la armonía entre los socios y posibles sucesores?

La única relación que tenemos todos, e interacción, es en la Asamblea General. La armonía es total, el respeto también. Estando o no de acuerdo con decisiones que toma la presidencia, respetándolas, pero hay armonía.

22. ¿Quién sucedió al fundador de la empresa en el cargo? Si esto no ha pasado, ¿quién lo hará? ¿es miembro de familia? ¿Qué relación tiene con la organización?

Todos los hermanos hemos trabajado ahí hemos tenido otros empleos, y la experiencia dentro de la empresa.

El que está hoy día fue una persona que trabajo durante 6 años, y estuvo en la fundación, se retiró y ha tenido otros trabajos aparte, y negocios particulares como lo del café, y asumió la presidencia después.

23. ¿Cómo se elegirán a los candidatos para reemplazar al fundador? ¿se ha pensado en la posibilidad de que este sea una persona externa?

Se hará el proceso debido de reclutamiento, si hay un candidato familiar se presentara, pero tendrá que ser el mejor y competir con externos. Si se ha evaluado, y actualmente es un externo.

24. La persona que sucedió o sucederá el cargo del fundador, ¿ha tenido experiencia en otras empresas? ¿ha tenido experiencia dentro de la misma empresa? ¿cuánto tiempo? ¿qué cargo ocupaba anteriormente?

Actualmente la persona que esta, si tuvo experiencia en otras empresas, y de hecho estuvo en la época de fundación de la misma. Se fue y volvió.

25. ¿Qué medidas se tomaron dentro de la empresa para el cambio generacional? ¿qué medidas se piensan tener en cuenta para el cambio generacional?

Por la forma en que se dieron las cosas, hoy en día no hay sucesor sino un encargado responsable que la empresa no se venga abajo, pero tan pronto hagamos un Protocolo, logremos establecer que en la tercera generación hay personas que tienen que entrar ya mismo. Si no la muerte de la empresa vendría, y seria en la segunda generación.

26. Si ya hubo cambio generacional, ¿qué cambios grandes hubo dentro de la organización? ¿cómo lo tomaron los empleados?

No ha habido un mayor cambio que genere un trastorno en la nómina, diferente a lo que extrañan al fundador más en la parte humana, en la relación jefe empleado. Los cambios de desarrollos tecnológicos, fueron importantes con el fundador, y siguen pasando. De pronto había un esquema mucho más humano con el fundador y la gente añora eso

27. ¿Pensaría en establecer Protocolo de Familia?

Por supuesto, ya hay gente de la tercera generación que les gusta los seguros, lista y no ha habido el chance de que se desarrollen ahí. Es muy urgente que se cree.

Estamos muy cercanos, ya estamos todos muy de acuerdo en todo. Todos los procesos metidos en las notarías para que salga rápido la sucesión, y sin temor sale este año. Tan pronto este eso, nos sentamos y decidimos como redactar el protocolo.

#### **ANEXO 4: ENTREVISTA A SABBAG RADIOLOGOS S.A**

1. ¿Cuál es el número de empleados de la empresa?

140

2. ¿Cuánto tiempo tiene de fundada y quién la fundó?

60 años, la fundó Issa Sabbag, mi abuelo.

3. ¿Los hijos del fundador trabajan en la empresa?

Si, dos. Lo que pasa es que mi abuelo la fundó hace 60 años y él tiene 4 hijos, dos mujeres y dos hombres, pero mis dos tías no estudiaron radiología ni son medicas ni nada de eso entonces ellas no tienen nada que ver entre comillas con el negocio entonces cuando mi papá y mi tío Roberto empezaron a trabajar con él pasaron como 30 años y en 1995 o 1994, no sé exactamente la fecha, la empresa pasa a ser de mi papá y mi tío. O sea, ya mi abuelo no es dueño, él dejó de ser dueño antes de morir porque él ya no estaba trabajando casi y cuando ya es un tema que necesitaban comprar equipos en Estados Unidos y para legalizar toda la cosa; él ya no estaba en la operación. Por el lado de las hermanas de mi papá, nunca en su vida invirtieron en el negocio, todas las inversiones que se hicieron fue con la plata de mi papá y mi tío; ellas son herederas de otras cosas, no como tal de la empresa.

4. Si la última respuesta es no, ¿a qué se dedican?

No tienen absolutamente nada que ver con la empresa

5. De los que trabajan en la empresa, ¿tienen cargos gerenciales?

Son médicos, solo se manejan en la parte médica. Se meten en la parte administrativa, pero como tal no tienen cargos como de gerente y eso no.

6. ¿Hay nietos del fundador trabajando en la empresa?

Sí, yo. Mi hermano David que es radiólogo, mi otro hermano que es médico general y mi primo que es hijo de una de las hermanas de mi papá, no quiere decir que sea dueño, pero él está trabajando actualmente aquí. Yo soy gerente general.

7. ¿La empresa permite contratar a familiares políticos?

No, no hay una regla para eso, pero como tal de que no. No, pero si hay unos requisitos que las personas tienen que tener.

8. ¿Hay protocolo de familia en la empresa?

Si.

9. Durante el proceso de reclutamiento, ¿se trata de manera parcial a los familiares y a los no familiares?

No, tienen que hacer un proceso de reclutamiento.

10. ¿Por qué decidieron establecer un Protocolo de Familia?

Porque, primero que todo empezando por mis primos porque todos mis primos, o sea todos los hijos de las hermanas de mi papá, son cinco varones y los cinco estudiaron radiología entonces, ¿si me entiendes? Ya con un protocolo si ellos no tienen tal especialización o equis cosa entonces ellos no pueden entrar porque por eso es que se acaban las empresas familiares porque si ellos entran harían lo que quieran entonces es más que todo como por mis primos y porque en verdad el gobierno corporativo organiza la empresa; pero más que todo fue por los hijos de las hermanas de mi papá.

11. ¿Quién organiza la Asamblea Familiar y quiénes asisten?

Está la hermana de mi papá, están todos, toda la familia, pero la verdad es que nunca se hace.

12. ¿Hay algún mecanismo establecido para la regulación de las relaciones de los socios?

Si no, ¿cómo se manejan los conflictos de interés entre la empresa y los socios/familia?

Como nosotros tenemos una junta directiva en la cual hay externos se toman las decisiones ahí, pero por ponerte un ejemplo yo sé que a mi papá no le gusta lo que mi tío Roberto hace y viceversa y en verdad no se terminan ni entrenando porque yo no dejo que se enteren o simplemente ellos callan porque aprendieron a conocerse cada uno a menos que sea algo mayor

13. ¿Se ha tenido conflictos significativos dentro de la empresa por parte de los familiares? ¿cómo se han resuelto?

No

14. ¿Cree usted que se evalúa de manera parcial a los familiares que trabajan en la empresa contra empleados no familiares?

Sí, hay una diferencia obviamente porque te aseguro que si en vez de mí hubiera una gerente no haría lo que yo hago. Yo me voy a la hora que me dan ganas, por más que responda por mi trabajo, yo hago lo que yo quiero. Igualmente, mis hermanos, igualmente mis primos. Obviamente todos van a trabajar full porque es su empresa, pero si hay diferencia.

15. ¿Se puede ser proveedor de la empresa al mismo tiempo que socio o familiar?

No nos ha pasado

16. ¿La empresa cuenta con un órgano llamado Consejo de Familia?

Si

Si la respuesta es sí, cuáles de las siguientes funciones cumple:

-Servir como órgano consultivo para la junta directiva de la familia: si

-Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad: si

-Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos dentro de los órganos de gobierno de la empresa: si

-Suscribir al protocolo de familia: si

-Velar por la divulgación y el protocolo de familia: si

-Establece el procedimiento y criterios mínimos para presentar los candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal: si

17. ¿Cuáles de las siguientes funciones cumple el protocolo de familia?

-se establece los roles, funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones de los familiares frente a su actuación como socios: si

-se establece algún procedimiento que garantiza que la compañía informara al consejo de familia todas las relaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de la familia: si

-se regula la participación como empleados, contratista, y/o clientes de los familiares políticos: no sé no lo he escuchado, creo que si

-Se establece algún mecanismo de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración? De eso no se ha hablado, no.

18. ¿Cree usted que en su empresa hay más armonía familiar desde que implementaron el protocolo de familia?

Yo creo que eso se complica, se vuelve la cosa más estricta, pero sí.

19. ¿Cree usted que con el protocolo de familia se garantiza una mayor perdurabilidad de la empresa y es óptima para una transición generacional?

Totalmente



20. ¿Le parece que el protocolo de familia ayuda a la relación familia-empresa, empresa-familia?

Puede que sí, puede que no. O sea, como puede ayudar a resolver un problema, por ejemplo, imagina que yo tengo un hermano que no esté en las capacidades para ser gerente, entonces el hermano de mi papá que también es dueño dice que él no es capaz de ser gerente porque no tiene la capacidad, pero mi papá dice que, si tiene la capacidad, entonces cuando ya tú vas al protocolo y se rige por un protocolo que está firmada y hay gente externa se van a dar cuenta que él no puede. El protocolo de familia es como un reglamento, ya cuando hay algo firmada toca.

21. ¿Cree usted que el protocolo familiar tiene repercusión positiva en la empresa?

Positiva, aunque por ejemplo para ese hermano mío si no puede por el protocolo, para él va a ser lo peor, pero en realidad para la empresa es lo mejor

22. ¿Qué piensa usted del gobierno corporativo? ¿Cuál cree que es su utilidad? ¿Cree que es aplicable a su empresa?

Es el que toma las decisiones. Creo que es bueno para la empresa.

23. Si, para mejorar, usted pudiese cambiar aspectos de los órganos de gobierno de su empresa, ¿qué les cambiaría?

No cambiaría nada

24. ¿Considera que el gobierno corporativo es una herramienta para la continuidad de su empresa?

Si claro

25. ¿Cómo se hace la elección de los miembros de la Junta Directiva?

Lo escogen los accionistas, mi mamá eligió a alguien, mi papá eligió a otro y mi tío eligió a otro. Están esos tres externos y están mi mamá, mi papá, mi tío y la esposa. Ah bueno, y tienen unos suplentes que son mi hermano en representación de mi papá y el hijo de mi tío Roberto en representación de él. Por lo menos yo no estoy en la junta directiva porque yo soy gerente, yo soy la que va a junta, pero a mostrar los resultados de la empresa.

26. ¿En la Junta hay miembros externos?

Si

27. ¿Cómo es la armonía entre los socios y posibles sucesores?

Normal, bien, bueno hay bastantes ideas diferentes. No es tan perfecta.

28. ¿Ya hubo sucesión del fundador? Si la respuesta es sí, ¿en ese momento se contaba con protocolo familiar?

Sí, pero en ese momento no se contaba con protocolo familiar todavía.

29. ¿Quién sucedió al fundador de la empresa en el cargo? Si esto no ha pasado, ¿quién lo hará? ¿es miembro de familia? ¿Qué relación tiene con la organización?

Lo sucedí porque soy la única administradora en la familia, la única, todos son médicos.

30. ¿Cómo se elegirán a los candidatos para reemplazar al fundador? ¿se ha pensado en la posibilidad de que este sea una persona externa?

Yo viví por fuera ocho años estudiando hasta lo que no tenía que estudiar porque no me quería devolver. Mi papá me dijo que por qué iba a buscar trabajo en Estados Unidos si la gerente que tenían ya se iba a pensionar y que me necesitaban urgente. A mí no me evaluaron para entrar, la verdad, pero a todo el mundo si lo evalúan; pero porque yo soy hija del dueño y porque mi tío Roberto que también es dueño también

quería que yo fuera la gerente general. Pero los primos míos que vienen si van a hacer proceso de reclutamiento. Si cabe la posibilidad del miembro externo, porque ahora mismo ponte cuando yo entré a trabajar hace 3 años yo era gerente general supuestamente, pero yo en verdad era muy operativa era más que todo como gerente administrativa; manejaba pagos, toda la parte de compras, RRHH, ya hace como 2 semanas tomaron la decisión en la empresa que yo no voy a hacer más eso si no que ya voy a estar visitando clientes, buscando otros negocios, más estratégica. Se piensa en una persona externa porque nadie de mi familia es administrados, entonces nos toca coger a alguien externo y pienso que a veces es mejor porque en parte cuando es familia uno es más permisivo.

31. La persona que sucedió o sucederá el cargo del fundador, ¿ha tenido experiencia en otras empresas? ¿ha tenido experiencia dentro de la misma empresa? ¿cuánto tiempo? ¿qué cargo ocupaba anteriormente?

No necesariamente en la empresa, pero si tiene que haber trabajado mínimo dos años en el sector de salud, en un puesto directivo. El protocolo tiene sus requisitos.

32. ¿Qué medidas se tomaron dentro de la empresa para el cambio generacional? ¿qué medidas se piensan tener en cuenta para el cambio generacional?

Nada, me pusieron como representate legal de la empresa enseguida. Ni siquiera me entregaron un puesto simplemente me pusieron a trabajar.

33. Si ya hubo cambio generacional, ¿qué cambios grandes hubo dentro de la organización? ¿cómo lo tomaron los empleados?

Hubo bastantes, claro. Cuando yo entre no había departamento de calidad, de RRHH, o sea era un desorden. Actualmente estos departamentos ya existen y la infraestructura cambió. Yo remodelé todo, hice oficinas nuevas. Les hice comedor nuevo a los

empleados, les puse locker, baño nuevo, entraron nuevos negocios a la empresa. Los empleados están felices porque más que todo como yo soy dueña, yo tengo el poder para poder hacerles cositas en comparación a una gerente que no tiene ese poder dentro de la empresa, entonces ellos son felices por las fiestas que les hago, los cumpleaños, estoy pendiente, los trato bien.

34. ¿El protocolo familiar especifica los requerimientos mínimos del ejecutivo principal?

Se están haciendo, nosotros acabamos de contratar otra empresa porque la primera que nos hizo el protocolo de familia fue más como en papel, o sea lo hicieron, pero no completamente y ahora de un mes para acá se está haciendo literal al pie de la letra. El protocolo que se está haciendo establece los requisitos mínimos de todos los cargos que ocuparán los familiares dentro de la empresa.

35. ¿Cree que se hará una transición con menos impacto de la que se hizo?

Totalmente porque pues ya va a estar la empresa más organizada.

## **ANEXO 5: ENTREVISTA DIEGO PARRA HERRERA**

1. En tu experiencia el mundo real, ¿cómo crees que afecta el Protocolo de Familia a las Empresas de Familia?

El protocolo de familia es un marco regulatorio para las organizaciones familiares que empieza a regir como complemento a los estatutos de la empresa en una cantidad de normas y de políticas que generalmente no se contemplan en los estatutos cuando se crea una empresa. Entonces uno de los valores agregados que da el protocolo es complementar los estatutos de una sociedad familiar y poner reglas para todos los accionistas, tanto para los que trabajan como para los que no trabajan en la compañía. Entonces yo diría que eso es el mayor valor agregado que da el protocolo de familia.

2. ¿Tú crees que en Colombia es una constante que las empresas tengan protocolo de familia en papel, pero no se implemente en el mundo real?

Si es una constante y por dos razones. La primera es que cuando una familia hace su protocolo lo ideal es que cuando se termina de hacer el protocolo haya inmediatamente una reforma de estatutos. Esto se puede si la empresa es S.A.S..

3. ¿Y si es S.A?...

Difícil, porque en las S.A.S tu tienes libertad de estatutos, una amplitud grande de qué hacer con los estatutos. Entonces tu perfectamente puedes coger el protocolo en las SAS y llevarlo a los estatutos, entre los otros tipos societarios es mucho más complicado por eso muchas sociedades de familia lo que hacen es transformarse a S.AS para poder llevar el protocolo a los estatutos. Entonces digamos que cuando tu llevas un protocolo a los estatutos te obligas a ponerlo en práctica porque hace parte del día a día de la organización y la segunda razón por la cual muchos de estos

protocolos no se ponen en práctica es porque detrás del protocolo no hay un gobierno corporativo que vele por las normas pactadas en el protocolo. Eso que quiere decir lo ideal es que dentro del protocolo de familia ya sea la junta directiva o el consejo de familia dependiendo del tipo de organización ellos se encarguen velar por el protocolo. Ya esa dentro de la junta o del consejo de familia si no también que haya una persona que se llama el veedor del protocolo que ese veedor del protocolo es una persona la cual tiene que encargarse o vela porque se esté cumpliendo todo en el protocolo y que en caso de incumplimiento él sea él que se encargue de esos temas. Entonces yo creo que por esas dos razones si es una constante que no se implemente un protocolo que ya está hecho. Pasa con la gran mayoría de empresas colombianas que tienen protocolo de familia, pasa a ser un saludo a la bandera porque no lo llevan a estatutos y porque no dejan un responsable que se encargue de velar por el.

4. Le parece que, ¿la implementación de un protocolo familiar en las empresas familiares hace que las personas dentro de la empresa de familia o los familiares tengan un mayor conocimiento sobre las reglas de relacionamiento de los familiares con la empresa?

Mira no solo la divulgación sino la construcción también por eso me parece muy importante que en el proceso de creación del protocolo participen diferentes miembros de familia de las diferentes generaciones inclusive de una familia empresaria donde no es un requisito ser accionista, pues al final si esto lo aprueban los accionistas. Yo soy partidario de que los otros miembros de familia más jóvenes que no sean socios también de alguna forma se les involucre o participen en la creación del protocolo de tal manera que ellos mismos a lo largo del ejercicio van

conociendo la totalidad de las reglas que están ahí entonces ya también te queda más fácil la implementación y divulgación.

5. ¿Cree usted que las empresas familiares que tienen protocolo de familia tengan un reclutamiento más parcial que aquellas empresas familiares que no lo tienen?

Sí y no. Sí porque generalmente en los protocolos se dejan establecidas políticas de reclutamiento de familiares dentro de la compañía. Sin embargo, eso también tiene que estar atado a la política de talento humano de la empresa. Eso quiere decir que de alguna forma eso también tienen que volverlo o hay que llevar estos acuerdos dentro de los procedimientos de contratación dentro de la compañía. En todas las empresas existen manuales de funciones y de procedimientos y eso quiere decir que también esas reglas de contratación del protocolo de familia se deben llevar a las funciones y procedimientos de la compañía para que se respeten como tal y también para empoderar al área de talento humano que es el área encargada de hacer el proceso de selección.

6. ¿Cree usted que el Protocolo de Familia ayuda a que haya una transición generacional con menor impacto negativo para la empresa?

Aquí también te digo sí y no. O sea si por que digamos en el protocolo tu puedes dejar estipuladas una serie de reglas frente a la sucesión y cómo se debería llevar a cabo la sucesión. Sin embargo, a veces hay sucesiones que no son como uno quisiera o como uno lo estableció en el protocolo. Por ejemplo, que el fundador de la compañía la otra semana le dé un infarto. Sucesiones inesperadas que no son como una las tiene establecidas en el protocolo, como uno las hubiera querido o como uno las hubiera planteado en el protocolo. Ahí el protocolo se queda corto. ¿Eso qué quiere decir? El

protocolo también tiene que ir complementado con instrucciones jurídicas y patrimoniales que blinden la sucesión el día de mañana ante cualquier eventualidad sea que pase lo que sea que pase.

7. ¿Cree que hay diferencias en el reclutamiento de una empresa familiar y una no familiar?

Completamente porque las familias son muy informales en la contratación y básicamente contratan por el vínculo familiar sin entrevistas previas ni pruebas psicotécnicas o análisis de competencias que es lo que generalmente se hace en una empresa no familiar al momento de contratar. Todo ese protocolo de contratación, las empresas familiares se lo suelen brincar constantemente y simplemente van contratando por ser familia.

8. Y, ¿crees que las empresas familiares que tienen protocolo son más imparciales que las que no tienen?

Si lo son por que digamos que ahí se llega a políticas de común acuerdo sobre cómo se debería hacer la selección y la contratación de los familiares y cuando se hacen los acuerdos entre varias personas pues las personas suelen como apoyar más el acuerdo entonces pues ya evitan brincarse los procesos de contratación de manera tan informal cuando ya saben que firmaron un protocolo y que ahí está establecido un procedimiento mucho más claro de cómo hacer esa contratación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Belausteguigoitia, I. (2007). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- CAF (2006). *Manual de gobierno corporativo para empresas de capital cerrado*, Banco de Desarrollo de América Latina – CAF.
- Carrasco, Antonio & Sánchez-Marín, Gregorio. (2014). *El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas*. FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW. 3.
- Casillas, J. C., Díaz, C. y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Chiavenato, I. (2005). *Subsistema de integración de Recursos Humanos*. McGraw Hill (Ed. 8). *Administración de personal* (p. 148-168). México.
- Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá. (n.d). *El Gobierno Corporativo de las Sociedades de Familia en Bogotá*. Fecha de acceso: febrero 20, 2017 de:  
[http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2969/7432\\_gobcorp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2969/7432_gobcorp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Danies, R., Gaitan, A., & Castro, J.D.(2004). *CAUSAS DE LA LIQUIDACIÓN OBLIGATORIA DE SOCIEDADES. ESTRATEGIAS PARA PREVENIR LA CRISIS* (Colombia, Superintendencia de Sociedades, Superintendencia de Sociedades). Fecha de acceso: febrero 20, 2017 de:  
<http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/estudios-economicos-y-financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/4-Causas%20de%20la%20liquidacion%20obligatoria%20de%20sociedades%202004.pdf>
- Diego Parra Herrera. (s.f) Fecha de acceso: octubre 28, 2017 de:  
<http://www.grandespatrimonios.co/diego-parra-herrera/>
- Furlong, J. (2016). *“Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares en la ciudad de Córdoba”*. Fecha de acceso: octubre 28 de 2017 de:  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13104/FURLONG%20J%20uana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gerlein, J., comunicación telefónica, 12 de octubre de 2017.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. y Landsberg, I. (1997) *Generation to Generation: Life*

*Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gersick, K y Feliu, N. (2014) 'Governing the family enterprise: Practices, performance, and research', en *The SAGE Handbook of Family Business*. Melin, L., Nordqvist, M. y Sharma, P. (eds.). Sage: Londres.

Guinjoan, M., & Llauradó, J.M (200). *El Empresario Familiar y su Plan de Sucesión*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Guzmán, A. & Trujillo, M.(2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas (1st ed.)*. Bogotá D.C: Departamento de Comunicaciones y Marketing CESA

Le Breton-Miller, I.L y Miller, D. (2009) 'Agency vs. stewardship in public firms: a social embeddedness reconciliation' *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(6): 1169-1191.

Martínez Carazo, Piedad Cristina; (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, julio, 165-193.

Murguía Gutierrez, M.I (2016). Protocolo de familia: las empresas familiares. *Hospitalidad ESDAI*, 2953-68.

Quintana, J.(2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Instituto de la empresa familiar. Fecha de acceso: febrero 20, 2017 de: [http://gestionempresafamiliar.com/1/upload/guia\\_practica\\_para\\_el\\_buen\\_gobierno\\_de\\_las\\_empresas\\_familiares.pdf](http://gestionempresafamiliar.com/1/upload/guia_practica_para_el_buen_gobierno_de_las_empresas_familiares.pdf)

Saab, R., comunicación telefónica, 11 de octubre de 2017.

Sabbag L., comunicación telefónica, 21 de octubre de 2017.

Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F: Pearson Educación.

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial – Arte y ciencia en la creación de empresa (2da ed.)*.

Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M., & Gumán, A. (2015). Governance of Family Firms. *Annual Review Of Financial Economics*, 7(1), 635-654.  
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034357>

Vélez, S., comunicación personal, 16 de octubre de 2017.