



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

*El gobierno corporativo desde la perspectiva de ayuda a la familia*

Maria Victoria Rojas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá

2019

*El gobierno corporativo desde la perspectiva de ayuda a la familia*

Maria Victoria Rojas

Director:

José Elías Del Hierro

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas

Bogotá

2019

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b>	3
<b>Introducción</b>	5
<b>1. Revisión de la literatura</b>	7
<b>1.1. Gobierno Corporativo</b>	7
<b>1.2. Herramientas</b>	8
<b>1.2.1. Herramientas para la empresa</b>	8
<b>1.2.2. Herramientas para la familia</b>	10
<b>2. Marco metodológico</b>	12
<b>3. Los roles de los miembros de la familia y la dinámica familiar</b>	14
<b>3.1. Miembros de la familia y sus roles</b>	14
<b>3.2. Arbol Familiar</b>	17
<b>3.3. Dinámica familiar</b>	20
<b>4. Herramientas de gobierno corporativo y su efecto en la empresa y en la familia empresarial</b>	23
<b>4.1. Casos de éxito</b>	23
<b>4.1.1. Caso Grupo Exitus</b>	23
<b>4.1.2. Caso Optica Debia</b>	23
<b>4.1.3. Caso Hoteles Misión</b>	24
<b>4.1.4. Caso Hoteles Misión</b>	24
<b>4.1.5. Caso Organización Carvajal</b>	25
<b>4.2. Herramientas de GC, su efecto en la empresa y en la familia</b>	25
<b>5. Aspectos obstaculizan o ayudan a la buena aplicación de las herramientas de gobierno corporativo.</b>	30
<b>5.1. Aspectos que obstaculizan la aplicación de las herramientas de Gobierno Corporativo</b>	30
<b>5.1.1. Resistencia al cambio</b>	30
<b>5.1.2. La rutina y cultura implantada en la empresa y sus empleados</b>	32
<b>5.2. Aspectos que ayudan a la aplicación de las herramientas de Gobierno Corporativo</b>	33
<b>5.2.1. Entender los dolores de los miembros de la familia:</b>	33
<b>6. Problemas que se resuelven con la aplicación de las herramientas de Gobierno Corporativo y su efecto en la familia.</b>	37
<b>6.1. Falta de formalización en los procesos:</b>	37
<b>6.2. Conflictos en el plan de sucesión:</b>	38
<b>6.3. Conflicto de agencia o conflicto de interés:</b>	40

<b>Bibliografía</b>	44
<b>Tabla de anexos</b>	
Anexo 1	46
<b>Tabla de Ilustraciones</b>	
Ilustración 1	17
<b>Tabla de Tablas</b>	
Tabla 1	18
Tabla 2	18
Tabla 3	18
Tabla 4	18
Tabla 5	19
Tabla 6	19
Tabla 7	19
Tabla 8	20
Tabla 9	20
Tabla 10	38
Tabla 11	40

## **Resumen**

Teniendo en cuenta que aproximadamente el 70% de las empresas en Colombia, son de tipo familiar, el objetivo de este trabajo es explicar cómo la aplicación de las herramientas de gobierno corporativo afecta e influyen en las relaciones dentro de una familia empresarial. Para lograr esto se explicará teniendo como base del estudio la familia empresarial Rojas Cepero. El objetivo de tener una familia puntual como base del estudio servirá para entender las implicaciones que la falta de un gobierno corporativo genera en una familia empresarial, sin embargo, se utilizaran casos de otras compañías en las que la implementación de las herramientas de gobierno corporativo está bastante avanzado para explicar cuáles son los efectos de su aplicación dentro de la empresa y como esto impacta las relaciones familiares. La finalidad de este trabajo es explicar la importancia de las herramientas de Gobierno Corporativo, entender cuáles son las limitaciones que se pueden encontrar a la hora de su implementación y cuáles son los factores que facilitan su aplicación, además de entender puntualmente cuales son los problemas que se resuelven en una empresa familiar con la implementación de las herramientas y su implicación en la familia empresarial

### ***Palabras clave:***

*gobierno corporativo, empresas familiares, herramientas de gobierno corporativo, dinámica empresarial, dinámica familiar.*

## Introducción

El gobierno corporativo se empieza a concebir como una necesidad con la crisis de los mercados bursátiles a principios del siglo XXI. En principio el gobierno corporativo se concibió para las empresas abiertas en Estados Unidos. Más adelante, los esfuerzos de gobierno corporativo empezaron a tener lugar en Colombia, empezando primero por empresa que buscaban recursos por parte de fondos de pensiones, luego se hizo obligatoria para sociedades abiertas y por último se elaboró el “Código País de Gobierno Corporativo” para empresas inscritas en bolsa. Sin embargo, en países como Colombia se dieron cuenta que gran parte de las empresas, distinto a Estados Unidos, no cotizan la bolsa<sup>1</sup> y además son empresas cerradas y/o de familia, por lo que hoy en día existen códigos o guías específicos para empresa de este tipo, como por ejemplo La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia.

Teniendo en cuenta lo anterior queda claro que la implementación de Gobierno Corporativo hoy en día, más que un deseo para las empresas empieza a ser un requisito, que tiene impactos positivos frente a la empresa y sus grupos de interés.

El mal gobierno en las empresas o la falta de formalidad en el manejo de las organizaciones tiene un impacto bastante importante en las relaciones de las familias empresariales. Es conocido que a lo largo de la historia del mundo grandes empresariales se han visto comprometidos por la falta de organización de la familia como una empresa, y que esto lleva al conflicto e incluso a la separación de familias.

El gobierno corporativo es una herramienta que le permite a las empresas y a las familias organizarse de tal forma que los problemas familiares no impacten a la empresa y evitar que la empresa sea un motivador para el conflicto en la familia.

De conformidad con lo anterior, lo que se busca con este trabajo es entender como la aplicación de las herramientas que constituyen el gobierno corporativo impactan de manera positiva o negativa tanto a la empresa como a la familia empresarial. Para el

---

<sup>1</sup> Según los datos de la Bolsa de Valores de Colombia, existen 239 sociedades inscritas en bolsa. De acuerdo con las estadísticas de la Superintendencia de Sociedades, en el 2009 reportaron información 22.250 sociedades cerradas. Sin embargo, es importante advertir que el universo de sociedades existentes en Colombia puede ser mucho mayor puesto que en el Registro Único Empresarial aparecen más de 160.000 sociedades constituidas.

desarrollo del trabajo se tendrá en cuenta la realidad empresarial de la Familia Rojas Cepero y su empresa Rojas Hermanos, esto con el fin de contextualizar la idea sobre una situación real y que puede ser replicable. Ahora bien, el trabajo constara de cuatro objetivos dentro de los cuales primero se identificarán y entenderán los posibles roles que pueden existir dentro una familia empresarial tomando como base a la familia Rojas Cepero, más adelante se explicarán cada una de las herramientas del gobierno corporativo, tanto las que son aplicables dentro de la empresa, como las que son aplicables fuera de la mismas, dentro de la familia, esto con el fin de entender claramente el rol de cada una de las herramientas y su importancia; posteriormente se hará una reflexión, teniendo como base casos de éxito de empresa colombianas e internacionales, sobre como las herramientas afectan la gestión empresarial como esto afecta a la familia directa o indirectamente, además de explicar los efectos de las herramientas directamente aplicables a la familia, dentro de la familia; de esta forma se pasara el último punto que explicará las implicaciones que tendrá el gobierno corporativo durante su aplicación, teniendo en cuenta que es en última instancia la familia empresarial la que decide sobre la implementación de las herramientas de gobierno corporativo, es relevante entender cuáles pueden ser las reacciones o posibles reacciones que se tendrán durante la implementación y como mitigarlas para que estas no afecten el proceso de implementación planteado. Por último, se explicará cuáles son los problemas que se ven dentro de una empresa familiar que puntualmente la aplicación de las herramientas de gobierno corporativo mitiga haciendo énfasis en como la aplicación de gobierno corporativo es la solución para algunos problemas empresariales que afectan las relaciones interpersonales entre la familia empresarial.

## **1. Revisión de la literatura**

### **1.1. Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo llama la atención en Estados Unidos cuando se ven claramente los efectos económicos y sistémicos de la mala administración de las empresas, con la crisis del mercado bursátil a principios de siglo XXI, nació la necesidad de adoptar medidas para asegurar el buen gobierno dentro de las compañías inscritas en bolsa. (Comite Interinstitucional, 2009). Con el tiempo y la necesidad, otros países distintos a Estados Unidos vieron también la necesidad de implementar estrategias de gobierno corporativo. En Colombia el proceso tuvo inicio en 2001, cuando se creó la Resolución 275 que consistía en principios de buen gobierno para empresas listadas que tenían intención de captar recursos de Fondos de Pensiones Obligatorias. Posteriormente en el año 2005 se creó la ley 964 que consistía en normas de obligatorio cumplimiento para sociedades abiertas; y por último en 2007 se creó el código país de gobierno corporativo en cual estaba hecho para sociedades inscritas en bolsa. (Comite Interinstitucional, 2009). Más adelante, países con economías donde la mayoría de los recursos se transfieren a través de empresas que no están inscritas en bolsa, impulsaron la creación de códigos que apliquen a empresas de tipo sociedad cerrada. En el 2005, se creó el Código de Buisse en Bélgica; y en el 2006 Finlandia, Líbano y Suiza crearon también su código de buen gobierno. (Comite Interinstitucional, 2009). Por su parte en Colombia, era un hecho también la necesidad de un código o guía que adaptase estos principios globales a la realidad colombiana, teniendo en cuenta que las normas anteriores no aplicaban a la mayor parte de las empresas en el país, puesto que en Colombia la Bolsa de Valores reporta 239 empresas inscritas en la bolsa, mientras que la Superintendencia de sociedades reporta que existen 22.250 sociedades cerradas, de las cuales según los reportes financieros que se sometieron en 2005, el 70% eran de empresas de familia. (Comite Interinstitucional, 2009). Hoy en día después de varios años de trabajo entre las distintas organizaciones del país Colombia cuanta con la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, el cuál será un documento clave para el desarrollo de este trabajo.



## **1.2. Herramientas**

Cuando se habla de herramientas para la aplicación del gobierno corporativo en cualquier empresa es importante tener en cuenta dos factores relevantes y necesarios, el primero consiste en los documentos donde se registran de forma escritas las normas y procedimientos que se deben seguir para regular las relaciones entre los grupos de interés de una empresa y una familia empresarial; el segundo son los órganos de administración y control que son necesarios para que se puedan ejecutar con éxito los documentos enunciados anteriormente. Cabe resaltar también que en el caso colombiano las herramientas de gobierno corporativo no se limitan únicamente al beneficio de la empresa, sino que también existen herramientas que se pueden aplicar dentro de la familia empresarial ya sea para regular las relaciones entre la familia o las relaciones entre la familia y la empresa. De cualquier forma, a continuación, explicaré detalladamente cuales son las herramientas que se aplican dentro de la empresa y también las que pueden ser aplicadas a la familia empresarial.

### **1.2.1. Herramientas para la empresa**

Según el Manual de Gobierno Corporativo de Postobón, existen 5 definiciones importante que se deben tener en cuenta a la hora de hablar de gobierno corporativo:

En primer lugar, se encuentra el Accionista quien es “aquella persona natural o jurídica titular de participación en el capital social de la Compañía, cuya titularidad se demuestra con la inscripción en el libro de accionistas.” (Código de gobierno corporativo, s.f.). Dentro de esta definición de accionistas se encuentra La Asamblea de Accionistas que es “Es el máximo órgano de la Compañía, la constituirán los accionistas inscritos en el libro o registro de accionistas, en cuyo seno se forma, la llamada voluntad social, reunidos con el quórum mediante el ejercicio de las funciones previstas en la ley y en los estatutos” (Código de gobierno corporativo, s.f.). Un buen conocimiento de sus funciones permitirá un buen desarrollo de la empresa, si la Asamblea de Accionistas entiende que se concibe dentro de su margen decisión y que no, permitirá el avance y no entorpecerá el desarrollo que la junta directiva propone para la empresa. Por otro parte, el buen conocimiento de las reglas que rigen a la Asamblea de Accionistas fomentará una relación respetuosa y justa entre los accionistas, quienes podrán según su participación accionaria velar por lo que creen correcto.

Administradores: “Son las personas a quienes se confía la gestión de los bienes y negocios de la Compañía y su representación legal”. Dentro de la definición de administradores encontramos la Junta Directiva que “es un órgano colegiado, de existencia obligatoria en la sociedad anónima, que cumple funciones de administración y cuya elección corresponde a la Asamblea de Accionistas”. Postobón usa su Junta Directiva como herramienta para el cumplimiento de los estándares del Gobierno Corporativo, encargados de aprobar y adoptar nuevas medidas, así como hacerle seguimiento a las ya existentes. Regularmente la Junta Directiva está compuesta por una cantidad impar de miembros con el fin de promover que siempre exista una decisión, y cuenta con miembros independientes que permiten, primero tener una perspectiva externa para los lineamientos que la Junta Directiva va a seguir y, segundo aportan conocimiento externo así, como contactos.

Información privilegiada: “Es información sujeta a reserva que puede constituir un secreto comercial o industrial de la Compañía; así como toda información que se encuentra reservada o custodiada en servidores y archivos físicos. Debe tener tratamiento especial y confidencial”. (Código de gobierno corporativo, s.f.)

Conflicto de intereses: “Aquella situación donde existen intereses contrapuestos entre un empleado y los intereses de la Compañía, que pueden llevar a aquel a adoptar decisiones o a ejecutar actos que van en beneficio propio o de terceros. Puede entenderse también, cuando exista cualquier circunstancia que pueda restarle independencia, equidad y objetividad a la actuación de cualquier trabajador de la Compañía”., como podemos ver en la definición de Postobón, la cual no es un compañía familiar, el conflicto de interés se da entre los empleados y la empresa, ahora bien, si miramos esto desde la perspectiva de la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, cuando se habla de conflicto de interés se hace referencia a una “situación en la que se puede encontrar un administrador o un socio cuando no puede satisfacer simultáneamente el interés de la compañía y un interés propio o de un tercero que se relaciona con él” (Comite Interinstitucional, 2009), es decir que en el caso de sociedades de familia el conflicto de interés no se limita simplemente a la relación entre

el empleado y la empresa sino que va más allá e incluye también a los accionistas y la empresa.

Información pública: “Es información ampliamente divulgada a través de diferentes medios de comunicación”. (Código de gobierno corporativo, s.f.)

### **1.2.2. Herramientas para la familia**

Como lo he repetido en varias ocasiones a lo largo del documento, en Colombia es de vital importancia no solo tener en cuenta las herramientas que se aplican a la empresa, sino también implementar herramientas que regulen la relación entre la familia misma y la familia y la empresa, a continuación, explicare cada una de ellas.

El protocolo de familia es un “conjunto de disposiciones adoptadas en virtud de un contrato entre miembros de una misma familia empresaria, que se plasman en un documento y que tienen como finalidad regular las relaciones de la familia y la empresa para garantizar su perdurabilidad en el largo plazo” (Comite Interinstitucional, 2009). El protocolo de familia puntualmente resuelve temas que están relacionados con la entrada de miembros de familia dentro de la empresa, sobre regulación en la creación de empresas que constituyan competencia para las empresas familiares actuales, como la entrada de miembros que no tengan un vínculo sanguíneo a la familia empresarial dentro de la empresa, por ejemplo esposas/esposos, suegros, cuñados, entre otros; como los órganos familiares, entre otros temas que varían de acuerdo a lo que cada familia empresarial considere relevante para la relación entre ellos y la/s empresa/s.

El Consejo de familia o Sociedad de familia consiste en una “sociedad en cuyo Máximo Órgano Social o Máximo Órgano de Administración están presentes o representadas personas naturales que estén ligadas entre sí por un grado de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, único civil y tercero de afinidad, que en su conjunto controlen la sociedad” (Comite Interinstitucional, 2009). Dentro de las funciones que realiza este órgano se encuentran las de: escuchar e instruir a los futuros accionistas, impulsar y revisar constantemente en Protocolo de familia, con el fin de que esté lo más actualizado y acorde con la visión familiar posible; mediar en la resolución de conflictos familiares cuando sea necesario, monitorear las relaciones de participación

familiar en la empresa, colaborar con el plan de retiro de los accionistas, llevar a cabo el plan de formación y educación de los accionistas o futuros accionistas, entre otras. Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, básicamente el consejo de familia es el órgano que se encarga de administrar a la familia como una familia empresarial.

Todas las herramientas descritas anteriormente tanto las que hacen referencia a la empresa como las que hacen referencia a la familia son de vital importancia para mantener el equilibrio empresarial, al final del día es importante entender que las empresas familiares existen por y para la familia y que, si la familia no se encuentra en equilibrio, esto se verá reflejado en la empresa y su comportamiento.

## **2. Marco metodológico**

Para definir el cumplimiento de los objetivos se hicieron entrevistas a los involucrados en el proceso.

Las entrevistas permitieron obtener una visión general de cómo fue percibido el proceso, antes y durante su aplicación

El proceso se va a dividir por etapas dentro de las cuales se aplicarán distintas herramientas de gobierno corporativo para hacer un diagnóstico y aplicación de las mismas. al finalizar cada etapa se hará una sesión de encuestas y entrevistas para evaluar el éxito y los puntos débiles de cada etapa.

Lo ideal sería hacer encuestas regularmente tanto a los miembros directamente involucrados como a los agentes que están cerca de los mismo, buscando medir el avance que se logra con la aplicación de cada una de las herramientas de Gobierno Corporativo

Las entrevistas por tener una profundidad y extensión más amplia que las encuestas se harán al principio y final de cada proceso, con el fin de medir y entender que es lo que los sujetos del estudio esperan y contrastarlo con lo que se logra, obviamente desde la perspectiva de cada uno de ellos.

### **Investigación**

Teniendo en cuenta que el proceso de Gobierno Corporativo no ha sido completamente desarrollado para Rojas Hermanos, algunos de los puntos se contestarán por medio de investigación sobre los efectos del gobierno corporativo en otras empresas familiares.

### **Entrevistas**

Las entrevistas se harán a dos grupos en específico que son vitales para la investigación

1. A los miembros principales de la familia enunciados anteriormente

## 2. A la tercera generación de la familia Rojas Cepero

Las entrevistas se harán individualmente, con un tiempo estimado de dos horas por entrevista, sin embargo, las preguntas cambiarán de acuerdo con la etapa que se esté cursando y de acuerdo al desempeño de etapas anteriores. Las entrevistas serán grabadas y transcritas.

### **3. Los roles de los miembros de la familia y la dinámica familiar**

#### **3.1. Miembros de la familia y sus roles**

La familia Rojas Cepero, está conformada en su núcleo por 5 personas, dentro de los cuales se encuentra el padre fundador, la esposa y sus hijos, que actualmente trabajan todos con la empresa o dentro de la misma. Para entender la situación actual en la que se encuentra la empresa es importante entender que pasa con la familia asociada a la compañía, esto con el fin de dar claridad en las necesidades de aplicación de gobierno corporativo y más adelante entender las barreras que se dan en el proceso.

Para empezar, Myriam es la madre dentro de la familia Rojas Cepero, además de ser la líder de la familia. Es considerada a veces como una persona terca y ella misma lo acepta, cuando dice que a veces no escucha a sus hijos, sin embargo, cuenta con un alto nivel de reflexión puesto que declara que después reflexiona sobre la conversación y retoma el tema para apoyarlos en sus decisiones. En cuanto a Myriam como persona, viene de un origen humilde, una casa con 3 hermanas donde nunca sobro la comida, pero tampoco faltó nada, nacida en Buga, Valle del Cauca, con su madre nacida en Antioquia. Dentro de la familia Myriam es el centro de la misma, es gracias a ella que la familia se mantiene unida y es debido a su iniciativa que se dan las reuniones familiares, que regularmente tienen lugar en su casa. Siempre es considerada por sus hijos para cualquier movimiento que ellos quieran hacer, y su aprobación es de vital importancia para la realización de diferentes proyectos,

En cuanto a la empresa lleva aproximadamente 40 años dentro de la misma, la ven como una persona que conoce muy bien a la compañía y que es un soporte fundamental dentro de ella, teniendo su estilo, valores y principios totalmente integrados. Reconoce que su estilo de liderazgo es a veces demasiado fuerte, sin embargo, trabaja y se preocupa por el bienestar de todos. Actualmente en la empresa ocupa formalmente el cargo de gerente general, sin embargo, sus actividades están relacionadas con el manejo de las finanzas y el recurso humano de la empresa. Es decir, que toda transacción que involucra salida de dinero debe pasar por sus manos antes de ser aprobada, sin importar el monto; y, por otra parte, que toda persona que entra a la empresa, sin importar el cargo debe ser entrevistada y aprobada por ella, después de una entrevista. Como accionista

cuenta con solo el 5% de la participación accionaria de la empresa, debido a que ella y Humberto (padre del núcleo familiar) decidieron pasar a sus hijos las acciones en vida, sin embargo, esto no le resta importancia a su participación en las decisiones de la empresa, puesto que hoy en día la asamblea de accionistas, respeta la jerarquía familiar.

Después de Myriam nos encontramos con Humberto quien, desde la perspectiva familiar, es el padre y es también uno de los líderes de la familia. Su familia lo percibe como una persona que puede aportar mucho pero que tiene un estilo complicado de entender y lidiar. No tiene la cercanía a sus hijos y nietos como la tiene Myriam, que, aunque están separados físicamente siguen unidos de forma legal en matrimonio, sin embargo, está siempre pendiente de lo que necesiten. Actualmente Humberto, se dedica a sus dos ocupaciones de tiempo completo, su fundación Nahumpro siglo 21 y los caballos de paso fino.

En cuanto al aspecto empresarial Humberto, es el fundador de la empresa Rojas Hermanos hace más 50 años, manejo la empresa durante sus primeros 20 años y luego la dejó en manos de Myriam de Rojas, hoy en día no tiene una relación directa con la empresa, sin embargo se involucra en algunos momentos, sobre todo cuando ve que esta está en crisis pero sale rápidamente debido a que la carga laboral que implica le genera tal fatiga y cansancio que no le permiten continuar con la labor dentro de la empresa. Dado que Humberto fue la persona que inició y creó la empresa hace más de 50 años, es uno de los líderes a seguir en la empresa y en la familia, aun cuando tiene tan solo el 8% de las acciones, esto debido a que las cabezas del muévelo familiar optaron por transferir en vida las acciones de la empresa a sus hijos.

En cuanto a los hijos primero se encuentra Sandra Rojas quien es la hermana mayor, actualmente no está casado y tampoco tiene hijos, por lo que, en términos económicos financieros, no tiene herederos, sin embargo, es madrina de todos sus sobrinos lo cual le adjudica una participación en la familia muy relevante, puesto que su participación dentro de la vida de todos los involucrados en la familia empresarial es muy alta, aun cuando dentro de la familia no tiene mucho poder de influencia. Es percibida por sus familiares como una persona comprometida y muy buena planeando.



Sandra trabajó de planta en la empresa familiar hasta el 2016, cuando decidió independizarse y montar su agencia de publicidad, actualmente a través de su agencia de publicidad se maneja la parte de mercadeo de la empresa, sin embargo, esta área hoy en día se dedica solamente a redes sociales y a promocionar la empresa en eventos relacionados con temas de refrigeración y aires acondicionados. En el 2018 decidió formar otro emprendimiento, una agencia de bienes raíces. Como accionista de la empresa, cuenta con el 33% de las acciones suscritas, al igual que sus hermanos. Actualmente sigue trabajando dentro de la empresa como la gerente del área de Sistema integrado de gestión, donde se encarga de controlar, supervisar y mejorar los procesos relacionados con calidad dentro de la empresa, siendo la responsable de las certificaciones de tipo ISO, entre otras.

Carlos Rojas es el hermano del medio, está casado y tiene 3 hijos, en la familia es visto como una persona responsable, debido a su cargo dentro de la empresa y a la temprana edad en la que asumió esa responsabilidad es visto dentro de la familia como una figura de poder con gran influencia sobre uno de los líderes de la familia que es Humberto Rojas.

En cuanto a su rol dentro de la empresa, actualmente es el subgerente de la empresa según la estructura organizacional, sin embargo, se desempeña como gerente de producción y de producto. Lo definen como una persona que excede sus capacidades de trabajo y que se excede en las responsabilidades que asume. Lo ven como una persona con una habilidad para el liderazgo dentro de la empresa y que debería desarrollarse en las áreas de producción y proyectos, debido a que también los conoce por su inclinación hacia la implementación de tecnología en las plantas de producción y en el desarrollo de nuevas líneas. Aun cuando todos reconocen su potencial en el área de producción y producto, Carlos se involucra también en temas de ventas, donde las habilidades son completamente distintas.

Mario Rojas es el menor de 3 hermanos, fue el primero en tener hijos, sin embargo, al día de hoy no está casado. Todos lo consideran como la persona que ha podido hacer con su vida lo que ha querido, puesto que ha sido el único de los 3 hermanos que no se vio forzado a entrar a la empresa en ningún momento de su vida. En

cuanto a su carácter, lo consideran una persona explosiva e impulsiva. En la familia se reconoce su carácter, y aun cuando tiene cierto poder de influencia en las decisiones familiares, sus decisiones muchas veces son frustradas por su hermano Carlos y su mama, Myriam.

Mario ha tenido la oportunidad de conocer el mundo por fuera de la empresa, y hacer las cosas a su modo en las diferentes empresas que ha constituido a lo largo de su vida, es por ello que cuando llega a la empresa y se encuentra con Myriam y Carlos que son los líderes en Rojas Hermanos y que muchas veces no piensan igual que él, se frustra y se retira de las labores asociadas a Rojas. Considera que es una persona muy inteligente y que debería desarrollarse en la empresa en el área comercial y financiera.

Hoy en día Mario, se encuentra en la Junta Directiva con dos miembros externos, un lugar desde donde ha podido ofrecer propuestas de valor y gracias a los demás miembros, negociar con la administración actual de la empresa, las propuestas que tiene la Junta Directiva, en general.

### 3.2. Arbol Familiar

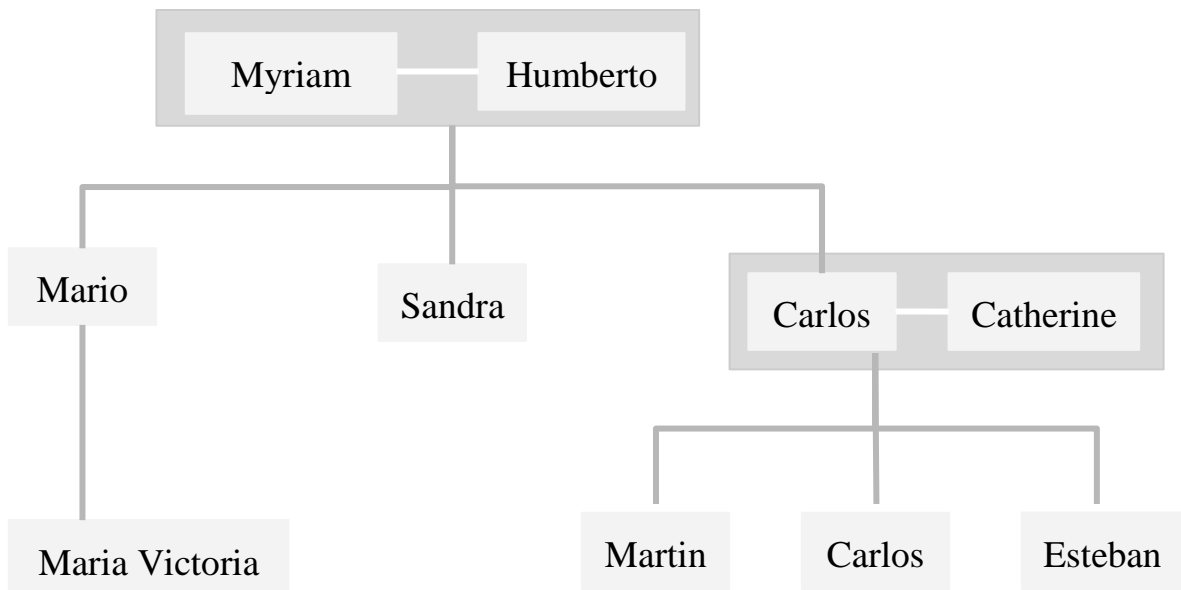


Ilustración 1

Tabla 1

MYRIAN CEPERO DE ROJAS	
PRIMERA GENERACIÓN	<p>Edad: 71 años</p> <p>Generación: Primera Generación</p> <p>Estudios: Primaria</p> <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separada de Humberto Rojas (no legalmente)</li> <li>• Gerente de Rojas Hermanos S.A.</li> </ul>

Tabla 2

HUMBERTO ROJAS	
PRIMERA GENERACIÓN	<p>Edad: 84 años</p> <p>Generación: Primera Generación</p> <p>Estudios: Primaria</p> <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separada de Myrian Cepero de Rojas (no legalmente)</li> <li>• Fundador de Rojas Hermanos S.A.</li> <li>• Empresario innato, reconocido por las personas del sector.</li> </ul>

Tabla 3

SANDRAROJAS	
SEGUNDA GENERACIÓN	<p>Edad: 48 años</p> <p>Generación: Segunda Generación</p> <p>Estudios: Profesional</p> <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soltera, no tiene hijos.</li> <li>• Tiene su negocio de publicidad que ofrece servicio outsourcing a Rojas Hermanos.</li> <li>• Es la persona encargada del área de calidad y auditoria de Rojas Hermanos,</li> </ul>

Tabla 4

CARLOS ROJAS	
SEGUNDA GENERACIÓN	<p>Edad: 46 años</p> <p>Generación: Segunda Generación</p> <p>Estudios: Bachillerato</p> <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casado con Catherine y tiene 3 hijos.</li> <li>• Actualmente es el subgerente de la empresa y se encarga de la producción y desarrollo de producto.</li> </ul>

Tabla 5

MARIO ROJAS	
SEGUNDA GENERACIÓN	<p>Edad: 45 años</p> <p>Generación: Segunda Generación</p> <p>Estudios: Bachillerato</p> <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soltero y tiene una hija. (Maria Victoria Rojas)</li> <li>• Actualmente trabaja en la Junta Directiva de la empresa como miembro interno de la misma.</li> <li>• Es dueño de la compañía familiar en Ecuador.</li> </ul>

Tabla 6

MARIA VICTORIA ROJAS	
TERCERA GENERACIÓN	<p>Edad: 23 años</p> <p>Generación: Tercera Generación</p> <p>Estudios: Bachiller</p> <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soltera, no tiene hijos.</li> <li>• Actualmente está finalizando sus estudios de Administración de Empresas.</li> <li>• Presenta un claro deseo de trabajar en la empresa.</li> </ul>

Tabla 7

CARLOS ROJAS	
TERCERA GENERACIÓN	<p>Edad: 20 años</p> <p>Generación: Tercera Generación</p> <p>Estudios: Bachillerato</p> <p>Perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está cursando la carrera de arquitectura en la Universidad de los Andes.</li> <li>• Muestra grandes deseos de trabajar en la empresa con su papá en desarrollo de producto y procesos.</li> <li>• Muestra deseos de involucrarse en el negocio de bienes raíces de la familia, formalizarlo y crecerlo.</li> </ul>

Tabla 8

MARTIN ROJAS	
TERCERA GENERACIÓN	Edad: 18 años Generación: Tercera Generación Estudios: Bachillerato Perfil: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está cursando la carrera de diseño en la Universidad Javeriana.</li> <li>• Hasta el momento no ha demostrado deseos de trabajar en Rojas Hermanos S.A.</li> </ul>

Tabla 9

ESTEBAN ROJAS	
TERCERA GENERACIÓN	Edad: 13 años Generación: Tercera Generación Estudios: Primaria Perfil: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está finalizando la primaria en su colegio.</li> <li>• Todavía no ha expresado ningún deseo de trabajar en la empresa o algo relacionado</li> </ul>

### 3.3. Dinámica familiar

La relación entre la primera línea generacional, Myriam y Humberto, es cordial y de gran apoyo mutuo, aunque hace más de 30 años viven en casa separadas, se mantienen casados en términos legales, además de mantenerse como una unidad cuando se trata de la imagen que proyectan siempre a sus hijos, sin bien no siempre están de acuerdo en todo, siempre conversan y están al tanto de las decisiones que se dan dentro de la familia para tomarlas en conjunto. El respeto entre ellos y hacia su familia es excepcional, puesto que, aunque ambos tienen su pareja, entienden que en el ámbito familiar lo mejor es mantener al núcleo familiar y no involucrar a las personas que están fuera de él.

La relación de Humberto y Myriam es, en general, buena con todos sus hijos. En cuanto a la relación de Sandra con sus papás, es muy cercana a Myriam, su mamá puesto que vive con ella, pasan mucho tiempo juntas y debido a que Sandra no tiene esposo ni hijos, su mamá es su prioridad número uno. En cuanto a su relación con Humberto, es también muy cercana, pasa mucho tiempo con él, y está muy pendiente de lo que su papá necesita todo el tiempo.

La relación de Carlos con su mamá es extremadamente cercana, Carlos se podría decir que tiene una alta dependencia de Myriam, puesta que está constantemente hablando con ella y usualmente todas las decisiones que toma en su vida, pasan por el filtro de su madre. Con su padre es también muy cercano, ellos dos se parecen por lo que es común encontrar que hablen por largas horas sobre diversos temas. En conclusión, la relación de Carlos con sus papás se reduce a que el busca constantemente apoyo y validación de las decisiones tomadas o por tomar con ellos.

La relación de Mario con sus papás, se podría decir que es tensa debido a su carácter fuerte y muchas veces actitud desafiante frente a las decisiones que toman sus papás, Mario tiene una personalidad libre, que siempre dice lo que piensa y aunque sus intenciones son siempre las mejores la forma en la que dice las cosas en momentos deteriora mucho la relación entre él y sus padres, sin embargo cuando la relación se encuentra bien, y sus papás y él se encuentran en la misma página, puede trabajar y convivir con ellos de forma increíble, logrando grandes avances en el ámbito personal y empresarial.

Aun cuando no hay problemas directamente entre la 1ra y 2da línea generacional, Myriam ha destacado varias veces su agotamiento por tener que mediar entre las discusiones de sus hijos Carlos y Mario, quienes siempre que tienen una discusión la llaman y le piden escoger un bando, ella siempre se ve en la mitad de los problemas entre sus hijos, y aunque no escoge nunca un bando, sino que buscar lidiar con el conflicto, este actuar no es suficiente.

La relación entre Sandra y Carlos, aun cuando no es la mejor es una relación normal entre hermanos, Sandra es muy cercana a Carlo puesto que es madrina de todos sus hijos, y siempre ha estado ahí cuando Carlos le pide ayuda para cuidar a sus hijos o acompañarlos. En cuanto a su relación con Mario hace unos años era una relación muy inestable, había una rivalidad de hermanos muy fuerte y esto tenía mucho que ver con el lugar que ocupaba Sandra dentro de la familia, hoy en día la relación entre ellos dos ha mejorado en gran medida, esto debido a la percepción que se tiene hoy en día de Sandra, desde que decidió independizarse de la empresa y constituir sus nuevos negocios.

En cuanto a Carlos y Mario continuamente se encuentran peleando por temas de manejo de la empresa familiar. Mario opina que la gestión de su hermano está llevando a la empresa a la quiebra, esto de acuerdo con las afirmaciones que hace constantemente, sobre el manejo que se hace actualmente y la forma en la que ve que se debería manejar la empresa. Carlos por su parte, ve a Mario como una persona poco comprometida que si toma las riendas de la empresa la quebrara por su falta de constancia.

Por último, es relevante hablar sobre la relación entre Carlos Rojas y Catherine Prieto, ellos están casados desde hace más de 20 años, y tienen 3 hijos (Martín, Carlos y Esteban). En la familia Rojas es un requisito firmar capitulaciones antes de casarse, sin embargo, una vez casados todos entra a ser de la sociedad conyugal. En la familia Rojas Prieto, Carlos se dedica a trabajar en la empresa, mientras que Catherine se dedica a administrar los bienes y el dinero de su núcleo familiar.

## **4. Herramientas de gobierno corporativo y su efecto en la empresa y en la familia empresarial**

A la hora de entender el efecto del gobierno corporativo en la empresa, es importante entender primero cuáles son las herramientas que se aplican, dentro de estas herramientas encontramos la Junta Directiva, la Asamblea de Accionistas y la Alta Gerencia.

Ahora es importante para entender los efectos del gobierno corporativo en las empresas familiares, entender con números como este ha afectado positivamente a algunas empresas. Según Biva (Biva, 2019) una empresa consultora mexicana, las empresas con gobierno corporativo son consideradas para invertir, un 23% más que las empresas que no cuentan con gobierno corporativo. Además, las empresas que implementan el gobierno corporativo ven un crecimiento de 43% en su valoración.

### **4.1. Casos de éxito**

#### **4.1.1. Caso Grupo Exitus**

El primero caso de éxito de gobierno corporativo en una empresa familiar es de la empresa Grupo Exitus, una empresa que trabaja en el área de textiles, en un momento de su historia la empresa empieza a buscar formas de financiar a sus clientes a través del uso de fondos, y este nuevo sistema de financiación los obliga a llevar a su empresa al siguiente nivel e implementar el gobierno corporativo, la empresa empieza por la creación de un consejo ejecutivo. Más adelante la empresa decide entrar en mercado de valores lo cual los llevó a aumentar el nivel de profesionalización y gobierno corporativo dentro de la empresa, llevándolos a mejorar su ROI y a conseguir inversionistas que les permitieron ampliar el negocio de manera importante.

#### **4.1.2. Caso Óptica Debia**

El segundo caso es sobre una empresa llamada Óptica Debia, la óptica hace su primera sucesión cuando uno de los hijos del fundador se ve forzado a entrar a la empresa tras la muerte de su padre, cuando entra a la empresa decide implementar 3 estrategias



importantes, la primera fabricar, la segunda ampliar el negocio, llegar a nuevas ciudades y la última poner tiendas en centros comerciales. Cuando entra la 3ra generación a la empresa, se decide implementar el gobierno corporativo y se crean planes de sucesión que permiten que la entrada de esta generación sea suave y sin muchas complicaciones, acompañado de la creación de una tabla de facultados, un consejo administrativo y protocolo de familia. A final de cuentas estas acciones le permiten a la empresa captar inversión de un fondo.

#### **4.1.3. Caso Hoteles Misión**

El tercer caso es sobre la empresa Hoteles Misión, una empresa fundada desde su inicio con gobierno corporativo de manera informal, el fundador ingresa a dos consejeros independientes a la empresa que le aconseja de manera informal sobre el manejo del negocio. Más adelante el negocio pasa a los hijos del fundador cuando este muere, uno de los hijos se hace cargo del negocio e implementa el gobierno corporativo con un enfoque hacia temas estratégicos, indicadores y administración de riesgos. Desde la implementación del gobierno corporativo en 2010 a 2018 crecieron el negocio 10 veces su tamaño.

#### **4.1.4. Caso Hoteles Misión**

El cuarto caso trata sobre una empresa familiar, una minera muy importante en México llamada La Cetto, la empresa se dedicó a crear un plan de sucesión, hoy en día tiene 85 años en el mercado y ya 4 generaciones han pasado por la empresa. Por otro lado, la empresa creó un consejo directivo conformado por familiares y directivos de la organización, lo cual aumentó la calidad estratégica y de planeación, este caso nos muestra lo importante que es para la empresa implementar herramientas de gobierno corporativo para regular las relaciones entre la empresa y la familia y que esto es vital para que la empresa sobreviva a lo largo del tiempo sin tener que separarse de la familia.

#### **4.1.5. Caso Organización Carvajal ( International Finance Corporation, 2019)**

El último caso es uno de los más importantes en Colombia, el caso de uno de los grupos familiares más grandes del país, la Organización Carvajal, la empresa empezó con la implementación del gobierno corporativo en el año de 1996, cuando crearon el consejo de familia y el protocolo de familia, el cual es un documento que refleja la misión, visión valores y regular la relación de la familia con el negocio, los empleos a familiares y la participación accionaria. El consejo familiar se crea cuando la 3ra generación decide entregar el mando a la 4ta generación, se establece regularmente cuando las familias alcanzan un tamaño crítico (más de 30 personas), este órgano es el enlace entre la familia y el negocio, donde se tocan temas familiares que puedan afectar al negocio

Los beneficios de la implementación del gobierno corporativo en una familia empresarial, tiene efectos tanto en el corto como en el largo plazo después de la aplicación de las herramientas.

#### **4.2. Herramientas de GC, su efecto en la empresa y en la familia**

**El protocolo de familia**, es un conjunto de normas y reglas que rigen las relaciones entre la familia y la empresa.

El documento puntual redacta para la familia Rojas Hermanos, regula la entrada de los miembros de la familia a la empresa familiar, evitando que entren a la empresa personas que no tienen las habilidades necesarias para el cargo, afectando directamente a la empresa debido a que no permite que por orden directa de los socios entren personas que no deberían entrar y que son imposibles de sacar en el largo plazo. En cuanto a la familia esta regulación puntual evita los conflictos familiares que se dan comúnmente cuando algún familiar desea entrar a la empresa y se le debe decir que no puede hacerlo debido a su falta de capacitación para el cargo.

La regulación de sucesión le permite a los miembros de la familia prepararse para ser los sucesores, lo importante cuando se establece un plan de sucesión es que es muy riguroso y realmente son pocos los que alcanzan los requisitos para entrar a puestos de

alta gerencia dentro de la empresa, puesto que muchas veces implican experiencia en otras empresa, estudios básicos, estudios adicionales y una que otra cosa dependiendo de lo que necesite la empresa y haya definido la familia como filtro para trabajar en los negocios familiares. Por otro lado, para la empresa, esto significa una unidad en la dirección, cuando los líderes empresariales actuales definen las características de la persona que entrara a reemplazarlas es más fácil para la empresa hacer el empalme y seguir con la inercia con la que viene trabajando, además cuando hay unidad de dirección entre el sucesor y el sucedido se refleja es estabilidad para los trabajadores, a quienes la estabilidad les genera falta de motivación y esto se traduce en malos resultados para la empresa.

La regulación de la competencia habla sobre reglas claras que regulan la creación de empresas que puedan ser competidores para las empresas familiares existente, para que esto pueda darse muchas veces el protocolo de familiar exige que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con la creación de una empresa competidora, ahora esta regulación, en mi opinión es de vital importancia puesto que para la familia empresarial, lo que puede importar a la hora de crear una empresa es crecer el patrimonio familiar, y la creación de una empresa competidora, si no es estratégico, tendrá un efecto negativo, no creciendo el patrimonio de la familia, sino dividiéndolo.

**El Consejo de familia o Sociedad de familia** es, según la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia la “Sociedad en cuyo Máximo Órgano Social o Máximo Órgano de Administración están presentes o representadas personas naturales que estén ligadas entre sí por un grado de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, único civil y tercero de afinidad, que en su conjunto controlen la sociedad” (Comite Interinstitucional, 2009), en resumen es una órgano familiar que le permite a la familia empresarial llevar sus problemas a un espacio fuera de la empresa, este órgano familiar está compuesto por representantes de la familia, los cuales discuten sobre temas de índole familiar, el consejo de familia puede hablar sobre futuros negocios de la familia, hasta fondos de ahorro para viajes, estudio y cosas que no tienen relación con el desarrollo empresarial sino con la unidad familiar y el desarrollo de los miembros de la familia. Por otra parte, este órgano es de vital importancia para la empresa, puesto que impide que los problemas familiares sean

llevados a la empresa, lo cual muchas veces genera en los empleados incertidumbre sobre su situación laboral y afecta los resultados de la empresa.

**Los sistemas de control internos** que según la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, hace referencia a un “Proceso desarrollado por los órganos de administración diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos en las siguientes categorías: Proceso desarrollado por los órganos de administración diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos en las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Fiabilidad de la Información Financiera, y Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables” (Comite Interinstitucional, 2009). Dentro de la estructura de la empresa se ven representadas por órganos o documentos, como el Comité de auditoría, Sistema de control interno, Control interno administrativo, Control interno contable; le permite a los directores (Junta directiva, asamblea de accionistas y alta gerencia) mantenerse informados sobre los posibles problemas u oportunidades de mejora que tienen los procesos que se realizan en cada área de la empresa. Estos sistemas de control, son de vital importancia, puesto que no solo informan sobre los vacíos en los procesos, sino que también permiten que la dirección actúa con rapidez para mitigar los posibles problemas que esos vacíos puedan generar. “las empresas familiares tienden a desaparecer por no realizar supervisiones adecuadas” (El gobierno corporativo en sociedades de familia, 2015, pág. 13). Estos sistemas de control tienen como función controlar y proponer mejoras constantes que aumenten el bienestar de la empresa.

**Los órganos de gobierno** dentro de la empresa tales como, Asamblea de accionistas, Junta Directiva y Alta Gerencia. Es importante cuando hablamos de fortalecer los órganos de gobierno, que se hablen de dos cosas. La primera que se determinen con claridad las acciones que corresponden a cada órgano, puesto que muchas veces cuando no se ha implementado el gobierno corporativo de la empresa, los líderes familiares de la empresa, no son capaces de entender su rol en momentos determinados, es importante entender que un accionista es aquel que se preocupa por obtener un beneficio de la empresa, que un miembro de junta directiva es aquel que debe velar por que los accionistas estén felices con los beneficios que le ofrece la empresa pero que también

logra que los intereses de la gerencia se vean beneficiados también, y por último un gerente es aquel que se preocupa por llevar a la empresa a su punto máximo. Muchas veces cuando no hay claridad en los roles, los líderes empresariales de la familia, descapitalizan las empresas para beneficio propio, sin entendimiento de las consecuencias de esas acciones para la empresa en el futuro.

El gobierno corporativo obliga a que cada uno de estos órganos administrativos se fortalezca, a que haya formalidad desde que se convoca una reunión, durante las reuniones y hasta que se hace un acta. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

Por ley algunas empresas, por ejemplo, la S.A deben contar con una Junta Directiva, sin embargo, lo importa más que tener este órgano descrito en el papel es tenerlo en la práctica, como dije anteriormente la Junta Directiva es la encargada de buscar el equilibrio entre los intereses de la empresa que son transmitidos a través de la alta gerencia y los intereses de los accionistas.

Es de vital importancia que la Junta Directiva de una empresa, cuente con miembros externos, puesto que muchas veces las empresas familiares tienen un problema de agencia, que significa que no hay una diferencia entre la persona que tiene propiedad de la empresa y la que tiene el manejo de la misma, inevitablemente los intereses de las dos partes son distintos y regularmente, las empresa donde el problema de agencia está presente, se van muy para un lado o muy para el otro, es decir el administrador busca su beneficio a costa del detrimento de la empresa, o sacrifican demasiado su beneficio con miras a un gran crecimiento de la empresa, y esto hace que su rol pierda sentido para alguna de las dos partes, por un lado quiebra a la empresa y por el otro no se beneficia de la misma como debería.

La inclusión de miembros externos en la alta dirección de una empresa familiar facilita el profesionalismo de la empresa, estos permiten que cuando hay un problema a la hora decidir entre familiares traen un punto de vista que no está sesgado a la mesa, además al no tener ninguna relación sentimental con ninguna de las personas dentro de la empresa son objetivos a la hora de evaluar el rendimiento de los empleados y más aún son contundentes a la hora de tomar decisiones que impliquen afectar el trabajo de esos

empleados. En conclusión, los miembros externos en una junta directiva aportan objetividad, efectividad y diversidad en la visión de la empresa y su estrategia

## **5. Aspectos obstaculizan o ayudan a la buena aplicación de las herramientas de gobierno corporativo.**

Tomando como ejemplo puntual a la familia Rojas Cepero y a la empresa Rojas Hermanos, hablaré sobre cada uno de los aspectos que han obstaculizado este proceso puntual y explicare como lo han obstaculizado y como se ha resuelto.

### **5.1. Aspectos que obstaculizan la aplicación de las herramientas de Gobierno Corporativo**

#### **5.1.1. Resistencia al cambio**

Uno de los factores que más obstaculizan la implementación de algunas herramientas de gobierno corporativo e incluso el iniciar el proceso de transición de la empresa, fue la resistencia al cambio, esta resistencia al cambio que mostraron las personas que actualmente trabajaban en la empresa que así lo habían hecho por más de 20 años. Esa resistencia al cambio, se puede desconcentrar y llamar como distintos miedos. Para explicar los miedos que se enfrentaron y se resolvieron o mitigaron durante el proceso, los enlistare y explicare el proceso que se llevó a cabo con cada uno.

Uno de los miedos que se destacaron en los miembros de la familia Rojas puntualmente en Carlos, fue el miedo a perder el control. Carlos entró a la empresa hace más de 20 años, y ha sido en conjunto con Myriam la persona que ha estado a cargo de la gestión de la empresa y quien ha tomado las decisiones sobre el rumbo de la compañía. A lo largo de la historia de la empresa, la familia Rojas Cepero ha sido el centro de la estrategia empresarial, es decir que muchas de las decisiones que se toman, no siempre implican la mejor decisión para la empresa sino la mejor decisión para la familia. Más allá de perder el control sobre las decisiones de la empresa como tal, este miedo se ve reflejado en que, con la entrada de recurso humano externo al equipo estratégico de la empresa, específicamente a la Junta Directiva, las decisiones no giraran entorno al beneficio de la familia, sino al beneficio de la empresa, que bien manejado en el largo plazo implica un beneficio para la familia accionista. Este miedo surgió y se conoció en el momento en que la Asamblea de Accionistas decidió que la Junta Directiva, dejaría de

ser 100% familiar para permitir la entrada de dos miembros externos a la familia y a la empresa dentro de la misma. En cuanto a la herramienta que se utilizó para mitigar los efectos de este miedo, fue optar porque Carlos eligiera a uno de los miembros externos que conformaría la Junta Directiva, alguien en quien el pudiera confiar; además se determinó que con la entrada de los dos miembros externos la nueva Junta Directiva, no sería oficializada hasta cumplir dos meses de periodo de prueba. Hoy en día el miedo ha sido superado y la empresa cuenta con una junta directiva de un miembro de la familia y dos miembros externos, aun cuando Carlos y Myriam no están siempre de acuerdo con las posiciones de la junta directiva, hoy entienden que es lo mejor para el crecimiento de la compañía.

Otro miedo bastante relevante, que en este caso fue expresado por Myriam, pero que seguramente aplica a todos los miembros de la familia que actualmente están trabajando en la empresa es el de no encajar en la nueva estructura de la empresa. Inevitablemente con la incorporación de gobierno corporativo dentro de la compañía, llegan los despidos o sustituciones de personas que no cumplen con el perfil profesional con personas más preparadas y estructuradas para el cargo, así mismo se empiezan a evidenciar como la falta de preparación profesional y de experiencia en otras empresas afectan los procesos empresariales. No es fácil decirle a una persona que lleva más de 20 años manejando una empresa, que ya no es la adecuada para el cargo porque sus capacidades no son suficientes, sobre todo teniendo en cuenta que los empresarios son extremadamente orgullosos. Una de las estrategias que se usó para evitar que este miedo frenara los procesos establecidos fue la de crear y presentar una estructura que permita hacer la transición de forma calmada, lenta pero segura, una estructura que busca en un principio mantener a los actuales líderes familiares de la empresa pero que eventualmente estos sean reemplazados por personas que ellos han preparado y en quienes confían. La otra estrategia, consiste en darle a los gerentes lo que piden, para que cuando se les dé se den cuenta de que no es la empresa la que no puede avanzar sino que son ellos los que se están quedando atrás; un ejemplo de esta situación se dio puntualmente cuando la Junta Directiva le preguntó al Gerente que es lo que necesitaba para que la empresa estuviera mejor, a lo que él respondió que necesitaba vender más, una semana después la junta directiva presento una licitación de gran valor, a lo que la gerencia respondió que no lo iban a hacer porque no estaban listos para asumir ese nivel de ventas, aun cuando no



hubo una aclaración explícita sobre la falta de conocimiento del gerente sobre las necesidades de la empresa y sus capacidades también, los hechos marcan la historia y hacen la diferencia.

La validación dentro de la familia Rojas se da por su experiencia y lo que han logrado en su vida, ninguno de la familia es profesional, o tiene algún título más que bachiller y algunos, solo cursaron la primaria, como es el caso de Myriam. Es por esto que este es un impedimento enorme, son personas que avalan su conocimiento por la experiencia y están cerrados a entender que en 50 años el mundo ha cambiado y ahora se maneja de forma distinta. En cierta forma, el admitir que deben aprender implica que ya no son suficientes y que por ende son fácilmente reemplazables, y aun cuando en la realidad no es así, es la percepción.

Otros miedos más comunes que se ven, pero no se han mitigado aún son los siguientes, miedo a perder el control, sobre todo, miedo a perder la autoridad sobre sus empleados, y en el caso puntual de Rojas Hermanos, podría decirse que el mayor miedo de Myriam es no saber qué hacer una vez la empresa no sea su actividad principal.

### **5.1.2. La rutina y cultura implantada en la empresa y sus empleados**

La cultura es un factor de gran relevancia a la hora de la implementación de las herramientas de Gobierno Corporativo, para entender esto es importante entender que define la cultura empresarial, la cultura empresarial “es el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa ante los clientes, proveedores y todos los que conocen de su existencia. Sus normas, sus valores, sus hábitos” (gestion.org, s.f.), la cultura es Rojas Hermanos, por ejemplo, se caracteriza por la falta de formalidad en los procesos, como por ejemplo lo dice la revisora fiscal, quien ha dejado de entregar informes sobre la contabilidad debido a que sus superiores, no le daban ninguna respuesta sobre los mismos; es claro que no hay claridad en los procesos y esto se debe a que la dirección a lo largo de su historia ha estado involucrada en absolutamente todo.

Considerando que el gobierno corporativo propone un conjunto de reglas y normas para regular las relaciones entre las partes vinculadas a una empresa y que además implica una cierta cantidad de procesos específicos, la implementación de esta formalización usualmente se ve confrontada, por la falta de coherencia con la actual cultura de la empresa en las cabezas, que son a final de cuentas los que deciden bajar las decisiones al resto del equipo que las ejecuta. Por ende, es importante que la implementación de las herramientas de Gobierno Corporativo venga acompañada de una dirección unánime por parte de la dirección de la compañía y que así mismo haya una reestructuración en el personal para evitar personas que retrasen o entorpezcan el proceso.

Ahora, teniendo en cuenta lo anterior es importante entender también, qué aspectos favorecen o ayudan a la buena aplicación del gobierno corporativo.

## **5.2. Aspectos que ayudan a la aplicación de las herramientas de Gobierno Corporativo**

### **5.2.1. Entender los dolores de los miembros de la familia:**

Como lo hemos visto en una de las herramientas más importantes para la creación de una idea y como venderla, es entender los dolores del cliente, en este caso se debe hacer lo mismo, es vital entender que problemas y dolores tienen actualmente las personas dentro de la familia empresarial y también en la empresa esto con el fin de proyectar la aplicación del gobierno corporativo como la solución a estos dolores. Por ejemplo, en Rojas Hermanos uno de los dolores de la dirección era la crisis en la que se encontraba la empresa, la empresa nunca había visto niveles de ventas tan bajos en toda su historia, y esa fue la razón de entrada para proponer el gobierno corporativo; tú tienes una preocupación por que la empresa se va a quebrar y ya no tienes nada que perder, yo te propongo que implementemos el gobierno corporativo y empecemos por desarrollar una Junta Directiva del nivel que la compañía necesita; una vez entendido el dolor, el gobierno corporativo fue la respuesta, hoy en día la compañía desde que se involucraron miembros externos en la Junta Directiva y esta es realmente funcional, la empresa duplico sus ventas mensuales. Otro ejemplo de un dolor que se tuvo en cuenta para la implementación de las herramientas de gobierno corporativo fue el hecho de que

Myriam (madre de la familia Rojas Cepero), se sentía agobiada por el constante conflicto entre sus hijos y quería por una parte resolver esto, y por otra parte evitar que esto sucediera con la próxima generación, por lo tanto la implementación de herramientas como la inclusión de miembros de junta directivo externos, permitió que los conflictos de los hermanos se solucionaran, puesto que personas neutrales serían quienes tendrían la decisión y el criterio sobre el desarrollo de la empresarial, evitando que lo empresarial se convirtiera en algo personal; por otro lado se implementó también el protocolo de familia, a través del cual se regulará la entrada de miembros de la familia y se asegurara que cada uno de los miembros que tengan deseos de entrar a la empresa se perfile para el cargo, y se evite a toda costa volverlo un tema personal.

### **5.2.2. Entender los miedos que surgen en el proceso:**

Como es conocido los cambios siempre implican confusión e incertidumbre sobre el futuro, cambiar es una elección extremadamente complicada y más aún cuando el cambio es solicitado por un agente externo. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante después de entender cómo el gobierno corporativo le permite a la familia resolver sus dolores, entender que preocupaciones o miedos surgen en el camino a la implementación de las herramientas de gobierno corporativo. Durante el proceso es de gran ayuda que se maneje una técnica de tire y afloje, es importante entender qué tipo de cosas no son negociables y cuales si, esto con el fin impedir que haya resistencia hacia el cambio que propone el gobierno corporativo. También es importante entender en que momentos es relevante sentar un precedente, decir ganar la batalla y en qué momentos no. Básicamente lo que es propuesto para el manejo de los miedos que surgen, es manejar la situación como una negociación.

### **5.2.3. Ir paso a paso:**

En el caso de la familia Rojas Cepero ha sido importante manejar el proceso por etapas, teniendo en cuenta que no fue un tema conocido por la dirección, ni tampoco solicitado por la misma. Como decía, es muy importante que el proceso se maneje por partes, es vital ir paso a paso y no implementar todas las herramientas de una sola vez, es una realidad que una empresa con una cultura como Rojas Hermanos en la cual la dirección lleva 20 años manejándose de la misma forma, tratar que de un día para otra la empresa de un vuelco de 360 grados no es una posibilidad. En la aplicación de las herramientas a

la empresa Rojas Hermanos, fue claro que los cambios fueron abrumadores para la dirección y que si estos se hubieran hecho todos al tiempo no habrían tenido acogida. Por ejemplo, como se ha mencionado anteriormente una de los cambios más grandes que se hizo fue la oficialización de la junta directiva con la presencia de dos miembros externos, entre los tres miembros que la conforman, sin embargo antes de lograr este avance fue necesario, primero hablar con la familia para que aceptaran el gobierno corporativo como una herramienta necesaria para la empresa, así no la entendieran muy bien, después explicarles uno a uno la importancia de las herramientas de gobierno corporativo, proceso que llevo meses, incluso casi un año, después tener una junta directiva no oficial para que la dirección tuviera la tranquilidad de que los miembros de la misma no iban a escapar una vez entendieran la realidad y la cultura de la empresa, y después de más de un año de trabajo, Rojas Hermanos oficializó su Junta Directiva.

Por ende, es importante durante en proceso avanzar un paso a la vez, más aún cuando las personas involucradas en el proceso y las que tienen en mayor impacto dentro del mismo, no fueron las precursoras.

#### **5.2.4. Ejercicio de proyección:**

Una herramienta importante para lograr que los miembros entiendan la importancia del proceso, es ayudarlos a que se proyecten, por ejemplo, una de las razones más importante por las cuales la familia decide implementar herramientas de gobierno corporativo es para evitar conflictos a la hora de hacer sucesiones, cuando la persona que inicia el proceso le permite a la familia entender que en el futuro se van a evitar conflictos entre la familia por la falta de claridad de las reglas, la familia entiende la importancia de prevenir y actuar en el presente.

#### **5.2.5. Buscar asesoría con profesionales en el tema:**

Buscar ayuda de asesores que saben cómo llevar a cabo el proceso, no solo porque tengan el conocimiento de las herramientas sino porque ya han trabajado muchas veces con familias desde las más complicadas hasta las más abiertas al cambio, ellos al tener esta experiencia logran credibilidad en los miembros de la familia porque los entienden y además porque les enseñan que hay familias más complicadas que han logrado los

procesos, y que si esas familias lo lograron, la familia en cuestión lo logra mucho más fácil.

## **6. Problemas que se resuelven con la aplicación de las herramientas de Gobierno Corporativo y su efecto en la familia.**

### **6.1. Falta de formalización en los procesos:**

La formalización de los procesos es un obligatorio dentro de la agenda de implementación del gobierno corporativo dentro de cualquier tipo de empresa. Esta formalización aun cuando a veces puede retrasar las decisiones en comparación a como lo hace una empresa que no tiene, es importante porque permite una decisión más informada y posiblemente más acertada. No existe una herramienta puntual que haga referencia a la formalización de los procesos, sino que se trata de un conjunto de herramientas que regulan las relaciones entre los involucrados. Por ejemplo, el protocolo de familia es una herramienta que formaliza la forma en la que se puede y debe dar la relación entre la familia y la empresa. Ahora bien, la formalización de los procesos afecta a la familia empresarial en el sentido que omite la parte emocional en cualquier proceso, si se habla puntualmente, por ejemplo, de la contratación de un primo en la familia que no tiene trabajo y quiere entrar a la empresa, con la existencia de un protocolo de familia hay claridad sobre la necesidad de que este primo cumpla con los requisitos, uno enunciados en el protocolo de familia para poder aplicar a un cargo dentro de la empresa y dos, sobre la exigencia de cumplimiento de perfil para el cargo; si bien hasta el momento es la familia la que debe decirle a este primo si cumple con los requisitos o no, establecidos en el protocolo de familia; sin embargo, con la formalización del gobierno corporativo, viene también la formalización de los procesos dentro de la empresa, muchas veces las empresas familiares se vuelven un refugio para los familiares o allegados a la familia, y la formalización de procesos, en este caso en el área de recursos humanos, impide que se contraten personas que no cumplen con el requisito exigido para el cargo, por lo que dentro de la empresa también se contara con un filtro que aconsejará a la dirección sobre la conveniencia de la entrada de ese “primo” a la empresa. En conclusión, la formalización de procesos a través de guías, acuerdos, etc. le permite a la familia argumentar claramente las decisiones tomadas y evitar decisiones emocionales y subjetivas, evitando seguramente, no del todo el conflicto, pero si aminorándolo.

Tabla 10

FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS	
CONSECUENCIAS DE NO TENERLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal familiar sin criterio formal.</li> <li>• Falta de indicadores de desempeño sobre un cargo, que impide tomar decisiones argumentadas a la hora de despedir a un familiar por bajo rendimiento.</li> <li>• Involucrar la parte emocional en los procesos de decisión de cualquier tipo, sin tener en cuenta la realidad de la empresa.</li> </ul>
HERRAMIENTAS DE GC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de gestión.</li> <li>• Protocolo de familia.</li> <li>• Guías de procesos.</li> <li>• Acuerdos de socios.</li> <li>• Sistemas de control interno.</li> </ul>
BENEFICIOS PARA LA FAMILIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evitan las contrataciones hechas por familiares de personas que no cumplen con el perfil del cargo y pueden afectar el desarrollo empresarial.</li> <li>• Las decisiones se toman de manera informada y transparente.</li> <li>• Se regulan las relaciones entre la familia y la empresa, equilibrio.</li> <li>• Se regula la participación de la dirección en procesos donde no tiene cabida.</li> <li>• Se le da a la empresa herramientas para superar una sucesión de poder sin tropiezos.</li> <li>• Despersonaliza los cargos y los procesos.</li> </ul>

## 6.2. Conflictos en el plan de sucesión:

El plan de sucesión es un tema que es habitual en cualquier tipo de empresa, pero cobra gran relevancia en la empresa familiar, puesto que a medida que crece la familia, aumenta la cantidad de candidatos que desean asumir cargos ejecutivos dentro de la empresa. Según el manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares “Una deficiente planeación de la sucesión de la alta gerencia podría ser, por cierto, una de las razones por las que la mayoría de las empresas desaparecen antes de alcanzar su tercera generación” (Corporación financiera internacional, 2018, pág. 50), por lo tanto, es de vital importancia la creación del mismo lo más temprano posible en la historia de cualquier empresa familiar. Existen distintas razones por las que la dirección de la empresa en cabeza de un familiar, retrasa la creación del plan de sucesión entre ellas, el miedo al conflicto entre los interesados en la dirección en el futuro, la falta de capacidad de los posibles candidatos, el temor a hablar sobre la salida del líder actual, el temor del director actual de reconocer que la empresa puede sobrevivir sin él. Según el manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares se deben cumplir con 5 aspectos clave para la

ejecución exitosa de un plan de sucesión, el primero es comenzar temprano, esto debido a que cuando la persona que asumirá la dirección en el futuro se quiere que sea de la familia, el proceso es más complejo que contratar a un tercero debido a que viene acompañado de un proceso de capacitación y selección desde la generación más joven; el segundo es crear sistemas de desarrollo de carrera, esto aplica para empleados familiares y no familiares, con el fin de preparar y encaminar a los empleados actuales que podrán llegar a la dirección en el futuro; el tercero es buscar consejos esto a través de agentes externos dentro o fuera de la empresa; el cuarto es construir consenso, es importante que el futuro director sea aceptado por los grupos de interés de la empresa, y por ende es importante no solo preparar al futuro candidato para asumir la dirección sino también a los grupos de interés para evitar conflictos; y el quinto hace referencia a aclarar el proceso de transición, esto en el sentido de aclarar fechas y plan de salida del actual director, en el sentido de áreas o momentos donde se le permitirá al director actual participar en la gestión del futuro director. En conclusión, la generación de un plan de sucesión claro y con tiempo, es vital para evitar conflictos y confusiones cuando es necesaria la salida de la dirección de una empresa, esta herramienta le permitirá a la empresa trascender en el tiempo y mantendrá el equilibrio familiar.

Adicionalmente, uno de los beneficios más importantes que se obtiene cuando se tiene un plan de sucesión claro, es la unidad en la dirección, esto se refiere a que aun cuando cambie la persona a cargo de la dirección de la empresa, los valores de la compañía y su visión seguirá siendo la misma. Uno de los problemas claros que se viven en Rojas Hermanos con respecto a los empleados es la falta de claridad sobre la visión de la empresa, con la dirección de Humberto el valor más importante en la compañía era la calidad y el servicio, y a medida que entraron otras generaciones a la empresa, la visión aun cuando se declara que es la misma, los lineamientos de la dirección van hacia otro lugar, por ejemplo Rojas Hermanos hoy en día no cuenta con servicio post-venta y enfoca su oferta de valor en el precio y no en la calidad. Por ende, un plan de sucesión claro y consensuado es vital para la supervivencia de la oferta de valor de las empresas.



Tabla 11

PLAN DE SUCESIÓN	
CONSECUENCIAS DE NO TENERLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de que la empresa no logre trascender a la 3ra generación.</li> <li>• Falta de coherencia en la visión de la dirección entre una generación y otra.</li> <li>• Bajo de desempeño de la empresa por falta de preparación del familiar que asume el cargo.</li> <li>• Conflictos familiares, cuando se tienen muchos candidatos en la familia que quieren asumir el cargo y no existe un direccionamiento de cómo se debe llevar a cabo la sucesión.</li> <li>• Generación de dependencia de la empresa hacia la cabeza de la misma.</li> </ul>
HERRAMIENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de sucesión.</li> </ul>
ASPECTOS CLAVE A TENER EN CUENTA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comenzar temprano, anticiparse al momento de la sucesión es vital, cuanto antes mejor.</li> <li>2. Crear sistemas de desarrollo de carrera para los candidatos interesados tanto adentro como fuera de la familia. (Plan de Carrera dentro de la empresa)</li> <li>3. Buscar asesoría.</li> <li>4. Construir consenso, que todos los grupos de interés estén a gusto con el director elegido.</li> <li>5. Aclarar el proceso de transición con todos los grupos de interés. Tiempos y alcance.</li> </ol>
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita la elección de un director que no está capacitado.</li> <li>• Facilita la búsqueda de la persona que tomará el cargo.</li> <li>• Da confianza a los empleados sobre el futuro, puesto que ya conocen la línea de mando.</li> <li>• Presenta una visión de unidad hacia los grupos de interés.</li> <li>• Evita confrontaciones familiares por elegir a un candidato frente a otro puesto que el perfil es claro.</li> <li>• Promueve la continuidad de la empresa y por ende promete estabilidad en el patrimonio de los accionistas/familia.</li> </ul>

### 6.3. Conflicto de agencia o conflicto de interés:

El conflicto de interés o conflicto de agencia comúnmente cuando se habla sobre una empresa de tipo familiar, hace referencia, según la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia a una “situación en la que se puede encontrar un administrador o un socio cuando no puede satisfacer simultáneamente el interés de la compañía y un interés propio o de un tercero que se relaciona con él.” (Comite Interinstitucional, 2009), explicado de otra forma significa que una persona ya sea en un cargo directivo o un socio, no puede desarrollar de forma correcta e independiente las actividades que se asocian a cada uno de sus cargos dentro de la organización. Un ejemplo de esto se da cuando un socio, cuya función es velar por sus

interés económicos y apoyar las iniciativas que le generen mayor valor al final del resultado; es también el gerente de la compañía, cuya función es la de actuar velar porque la empresa obtenga el mayor beneficio, grosso modo la función del gerente es crecer la empresa y lograr los objetivos establecidos aun cuando eso implique no repartir utilidades, mientras que al socio lo único que le importa es obtener utilidades y en lo posible cada vez más. Teniendo en cuenta lo anterior cuando una persona tiene dos cargos que tienen por naturaleza objetivos distintos, se genera un conflicto de interés.

Uno de los mecanismos que se puede utilizar para evaluar el efecto del conflicto de agencia cuando este se da en la empresa, por ejemplo cuando un socio es el gerente de la empresa o de algún área, es establecer índices de gestión antes del inicio de la labor del familiar en la empresa, que según la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia es un “instrumento de medición cuantitativo del comportamiento de objetivos, metas y desempeño de una compañía, cuya magnitud o valor obtenido, al ser comparado con un referente que usualmente tiene relación con los objetivos o las metas previamente establecidas por la compañía, puede indicar una desviación sobre la cual se deberán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso”; esto con el fin de tener claridad sobre su desempeño y medir el impacto del conflicto de agencia en el desarrollo de la empresa; otro mecanismo que debería ser utilizado, es la auditoría constante a los procesos de transparencia que se den dentro de la empresa, esta auditoría debería hacerse para todos los empleados incluyendo a aquellos que forman parte de la familia empresarial, esto con el fin de asegurar que los empleados actúan dentro de la empresa, siempre con el fin de asegurar el crecimiento de la misma.

## 7. Conclusiones

En conclusión, las herramientas de gobierno corporativo tienen diferentes efectos en las relaciones personales de la familia empresarial. Como se pudo identificar a lo largo del trabajo la implementación de las herramientas como tal, implica para la familia una sensación de miedo e incertidumbre. Sin embargo, como se evidencia en el último capítulo la aplicación de cada una de estas herramientas permite equilibrar a la familia empresarial, dándole parámetros claros sobre lo que se espera de cada uno de sus miembros y de igual forma les proporciona a los miembros de la familia una idea sobre que esperar de la empresa.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo expuesto a lo largo del trabajo es importante tener en cuenta varios factores para entender claramente cuáles son los efectos del gobierno corporativo dentro de la familia, uno de los factores clave que hay que entender es que la implementación del gobierno corporativo debe darse como una negociación, por lo que es importante que la persona o personas interesadas en su aplicación entiendan cuales son los dolores que le está ayudando a resolver a cada familiar. La razón principal por la que este trabajo acá presentado tiene contenido es justamente porque las empresas mal gobernadas generan inconformidades y problemas profundos en la familia empresarial sobre todo cuando ya se han hecho relevos generacionales sin tener una estructura adecuada para llevarlos a cabo, por ende siempre habrán dolores o temas que la familia quisiera resolver en la actualidad o prevenir en el futuro que serán la herramienta perfecta para impulsar la implementación del gobierno corporativo; el segundo factor que se debe tener en cuenta es que el gobierno corporativo implica cambio y es importante entender los obstáculos que se van a dar en el camino para mitigarlos de forma que la implementación sea efectiva.

Por último y haciendo énfasis en último capítulo del trabajo, hay tres problemas puntuales que se resuelven con la implementación del gobierno de la familia desde la perspectiva familiar, el primero es la falta de formalización de los procesos que se traduce es falta regulación entre las relaciones de la familia con la empresa y viceversa, esto a través de diferentes órganos dentro y fuera de la empresa como el consejo de familia y la junta directiva, además de documentos como lo es por ejemplo el protocolo

de familia. El segundo es el conflicto en el plan de sucesión, que se traduce en conflictos dentro de la familia por falta de claridad en las reglas y características que se deben cumplir para que un candidato de la familia pueda entrar a la empresa familiar y asumir su gestión, como se dijo anteriormente este conflicto evita que muchas empresas lleguen a la tercera generación y esto además de lo mencionado anteriormente, significa para la familia y desbalance económico puesto que si la empresa no existe, tampoco existen las utilidades. El tercero es el conflicto de agencia, que se traduce usualmente en un mal manejo de la empresa, debido a una falta de equilibrio entre las responsabilidades que un socio/empleado le da a cada uno de sus roles, esto no quiere decir que una familia no pueda ser directivo de la empresa, sin embargo es importante que existan medidas de control en que aseguren la transparencia de las decisiones tomadas y midan el impacto de las mismas para la empresa; a simple vista este problema no se ve como algo que puede impactar a la familia, sin embargo en los momentos en los que la empresa se encuentre en una crisis, el responsable será el primero en ser juzgado por sus actuaciones, lo cual puede llevar a grandes conflictos familiares e incluso la salida forzada de la dirección familiar de la empresa, lo cual se traduce en un conflicto que puede afectar gravemente las relaciones interpersonales.

## Bibliografía

- Aguirre, J. L. (2016). *¿Por qué es importante desarrollar gobierno corporativo en las empresas familiares colombianas?* Retrieved 2019 from UTadeo:  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3706/Por%20Qu%C3%A9%20Es%20Importante%20Desarrollar%20Gobierno%20Corporativo%20En%20Las%20Empresas%20Familiares%20Colombianas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociación española para la calidad. (n.d.). *Buen gobierno corporativo*. From aec:  
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/buen-gobierno-corporativo>
- Biva. (2019). *Gobierno Corporativo: 5 casos de éxito*. Video.  
<https://www.youtube.com/watch?v=OTU464gIIJc>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *El impacto del Gobierno Corporativo en la Sostenibilidad de las Empresas*. Video.  
[https://www.youtube.com/watch?v=8pfN28\\_Gni4](https://www.youtube.com/watch?v=8pfN28_Gni4).
- Chiner, A. (2017). *Empresa Familiar y Gobierno Corporativo*. From Accid:  
<https://accid.org/wp->
- Código de gobierno corporativo*. (s.f.). From Postobón:  
[https://www.postobon.com/sites/default/files/codigo\\_de\\_gobierno\\_corporativo\\_postobon.pdf](https://www.postobon.com/sites/default/files/codigo_de_gobierno_corporativo_postobon.pdf)
- Comite Interinstitucional. (2009). *Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*. From Supersociedades:  
[https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_ivc/Cartillas\\_Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20\(8\).pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_ivc/Cartillas_Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf)
- Corporación financiera internacional. (2018). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. From ifc.org: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook\\_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/253e1374-edba-44f4-8565-5f971fdeb00f/Family_Business_Governance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mnKgFXw)
- El gobierno corporativo en sociedades de familia, e. d. (2015). *El gobierno corporativo en sociedades de familia, estudio de caso colombiano textiles uno x uno*. From utadeo:  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/2525/El%20gobierno%20corporativo%20en%20sociedades%20de%20familia%20C%20>

estudio%20de%20caso%20colombiano%20textiles%20uno%20x%20uno.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Familiares, G. C. (2011). *Gobierno Corporativo en Empresas Familiares*. From Javeriana:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9532/tesis623.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ganga Contreras, F. A., & Vera Garnica, J. R. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de administración*, 21(35), 93-126.
- Gasco, C., Segurado, J. L., & Quintana, J. (2005). *Buen gobierno en la empresa familiar*. Retrieved 2019 from ehu:  
[https://www.ehu.es/documents/2819611/0/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60](https://www.ehu.es/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf/4e8bfdc0-438a-47e1-8e8c-85dcc2630a60)
- gestion.org*. (s.f.). From cultura empresarial: <https://www.gestion.org/cultura-empresarial/>
- Importancia del Gobierno corporativo en la empresa familiar*. (s.f.). From Universidad de Cantabria: [https://catedraempresafamiliar.unican.es/importancia-del-gobierno-corporativo-la-empresa-familiar/content/uploads/2018/11/7.\\_Empresa\\_familiar\\_y\\_Gobierno\\_Corporativo.pdf](https://catedraempresafamiliar.unican.es/importancia-del-gobierno-corporativo-la-empresa-familiar/content/uploads/2018/11/7._Empresa_familiar_y_Gobierno_Corporativo.pdf)
- International Finance Corporation. (2019). Gobierno de Empresas Familiares: Ejemplos de Egipto y Colombia . *Video*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=5n3QMsrpUYc>.
- OCDE. (2011). *Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas*. Retrieved 2019 from oecd:  
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf>
- Revista Portafolio. (2014, 04 26). *Gobierno corporativo, el secreto para la empresa familiar*. From Portafolio:  
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/gobierno-corporativo-secreto-empresa-familiar-44430>
- Romero, L. E. (2016). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 131-141.

## Anexos

### Anexo 1

#### Anexo 1

Entrevistas hechas por una empresa de consultoría a los socios de Rojas Hermanos SA

#### Humberto Rojas

- Siente que Myriam y Mario tienen grandes valores, pero son muy explosivos temperamentalmente.
- Myriam: ella sabe y conoce muy bien el manejo de la compañía siendo un soporte fundamental. Tiene muy buen estilo y los valores y principios los tiene totalmente integrados.
- Sandra: es una linda persona, un ser ejemplar, formada con principios y valores, aunque siente que su carácter cortante la limita y le resta posibilidades de realización personal. Esto afecta la relación con sus hermanos y con la compañía.
- Con respecto a Carlos, el exceso de trabajo y responsabilidades le afecta su personalidad quedando limitado.

#### Mario Rojas

- Recalca que no existe conexión entre los hermanos y solo reconoce a Myriam como líder y apoyo dentro de la empresa.
- Se ve como una persona explosiva y declara que está trabajando en este tema. Al igual que él, Myriam, Carlos y Sandra también son impulsivos. Es un patrón que tiene la familia.
- Es muy seco en el trabajo y esto hace que los colaboradores se distancian de él.

#### Myriam Cepero

- Se siente cansada pero no ve aún el momento de dejar la dirección de la empresa.
- Reconoce que en ocasiones toma actitudes duras con los colaboradores, sin embargo, dice que trabaja y se ocupa por el bienestar de todos.
- Respeto a sus hijos y cada cual ha aprendido a relacionarse con ella. Aunque aparenta no escucharlos en un principio, recapacita, piensa en la conversación y después de unos días retoma el tema para apoyarlos en la toma de decisiones.

- Sandra, que está iniciando su empresa, se enfoque en el área de marketing y comunicación.
- Para ella, Carlos debe ser la cabeza de la empresa, debe ser el gerente general y debe enfocarse en el área de producción y proyectos. Debe tener toda la autoridad sin desconocer la de Mario y Sandra.
- Mario por su parte debe enfocarse en el área comercial y una parte del área administrativa ya que la financiera, por ahora, debe seguir en cabeza de ella.

#### Carlos Rojas

- Se inclinó por implementar tecnología en las plantas y en el desarrollo de nuevas líneas.
- Mario debe moverse a la acción y debe ser empático con el personal de la empresa.

#### Sandra Rojas

- Myriam a cargo del área financiera y Carlos enfocado en el área técnica, aunque él siempre ha estado en todo.
- con Myriam hay que contarle todo, hay que ir de frente y con argumentos mientras que, con Carlos, el enfoque es hacia el resultado y se siente alineada con él. La situación con Mario es diferente, la comunicación es muy complicada.
- No tiene claro cuál es la posición y función de Mario dentro de la compañía.
- La salida de Carlos se debe a que está cansado y con la crisis de los 40, sin embargo, no se ha desvinculado totalmente.
- El clima organizacional no es el adecuado, hay mucho rumor y chisme, a la gente no le duele la empresa y no hay compromiso. En esto se debe trabajar desde talento humano.
- No se pueden tener reuniones largas porque para Myriam es perder el tiempo.

#### Gerente de planta - José Bulla

- Los roles y la dirección de la empresa no están bien definidos, está Myriam, Carlos y ahora Mario y la figura confunde porque no se ha divulgado de una forma clara.



- La transición de la empresa no se está enfocando de una manera acertada. Myriam no presenta a Mario como jefe. La comunicación no es directa y no hay un canal para que llegue a la base de la compañía.
- En la compañía, se hace lo que dice Myriam.

#### Gerente Comercial

- La cultura de la compañía es una cultura de miedo, le afana opinar porque cuando expresa un punto de vista diferente a lo que piensa Myriam, puede haber represalias. El liderazgo de Myriam con su estilo personal genera incertidumbre y miedo.
- Considera que Myriam, en ocasiones, no escucha las propuestas nuevas, esto se convierte en un círculo vicioso y él se desmotiva, llevándolo a no realizar su labor de la mejor manera y por esto a veces le dicen que no está haciendo bien las cosas.
- No hay un reconocimiento de la labor realizada por parte de Myriam en cuanto a remuneración. Manifiesta que no se ha cumplido con el acuerdo del pago de comisiones en el último año.
- Carlos sí reconoce el trabajo de los colaboradores.