

Instrumentos regulatorios para solventar los conflictos intrasocietarios en las sociedades de familia en Colombia

Juliette Torres

Asesor:

Oscar González

Universidad Autónoma Latinoamericana

Facultad de Derecho

Medellín

2019

Instrumentos regulatorios para solventar los conflictos intrasocietarios en las sociedades de familia en Colombia

Presentado por:

Juliette Torres

E-mail: juliettetorresf@hotmail.com

Trabajo de grado para optar por el título de

Abogada

Universidad Autónoma Latinoamericana

Facultad de Derecho

Medellín

2019

Hoja de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, junio de 2019.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado con el amor más profundo a mi familia, que con su sabiduría y fortaleza me han acompañado en este arduo proceso.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	11
1. Las sociedades de familia	14
1.1. Concepto.....	14
1.2. Características de las sociedades de familia.....	17
1.3. Órganos de gobierno	19
1.4. Marco regulatorio	24
2. Principales conflictos intrasocietarios en las sociedades de familia.....	26
3. Mecanismos para hacer frente a los conflictos intrasocietarios en las sociedades de familia.....	38
3.1. El protocolo de familia.....	38
3.2. Los Códigos de Buen Gobierno o <i>Corporate Governance</i>	47
4. Conclusiones.....	51
Referencias.....	52

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Principales conflictos intrasocietarios en las sociedades familiares	28
Tabla 2. Estructura de un protocolo de familia	43

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Orientación sobre buenas prácticas para la presentación de información sobre la gobernanza de las empresas	48

Resumen

La presente investigación tiene como propósito identificar los instrumentos regulatorios para solventar los conflictos intrasocietarios en las sociedades de familia en Colombia; para el logro de dicho propósito, se pretende partir de la descripción de una noción teórico-normativa de las sociedades familiares a partir de sus características, órganos de gobierno y marco regulatorio; de igual manera, se establecen las diferentes problemáticas intrasocietarias que se presentan en las sociedades de familia; y por último, se determina la pertinencia de los protocolos de familia y los códigos de buen gobierno para hacer frente a los conflictos intrasocietarios en las sociedades de familia. Este es un estudio desarrollado desde un enfoque cualitativo, el cual permitió determinar la necesidad de una mayor claridad doctrinal sobre las problemáticas que pueden presentarse en este tipo de sociedades.

Palabras clave: *regulación societaria, sociedades familiares, conflictos intrasocietarios, responsabilidades, protocolo de familia, código de buen gobierno.*

Abstract

The purpose of this research is to identify the regulatory instruments to resolve intra-company conflicts in family societies in Colombia; to achieve this purpose, we intend to start from the description of a theoretical-normative notion of family societies based on their characteristics, governing bodies and regulatory framework; In the same way, the different intrasociety problems that arise in family societies are established; and finally, the relevance of family protocols and codes of good governance to deal with intra-family conflicts in family societies is determined. This is a study developed from a qualitative approach, which allowed to determine the need for greater doctrinal clarity about the problems that may arise in this type of society.

Keywords: *corporate regulation, family partnerships, intra-company conflicts, responsibilities, family protocol, good governance code.*

Introducción

De acuerdo con Velásquez (2016), las sociedades de familia son aquellas organizaciones cuyos accionistas o asociados son personas que tienen vínculos de consanguinidad o vínculos civiles, las cuales se dedican al desarrollo de algún tipo de actividad empresarial. En los últimos años, según la Corporación Andina de Fomento (2009), las sociedades de familia han venido cumpliendo un papel cada vez más importante en el desarrollo societario, tanto a nivel nacional como internacional, ello en virtud de que representan un número bastante significativo en el porcentaje de empresas y compañías existentes en el mundo.

Según datos del diario El Heraldo (2018), en Colombia el 86.5% de las empresas son familiares, pero sólo el 13% del total sobrevive a la tercera generación, lo que evidencia una tasa de fracaso del 87%; esa misma dinámica se presenta en Latinoamérica y dicho fenómeno se debe a la falta de equilibrio entre familia, propiedad y empresa, pero ante todo, por las limitaciones existentes en materia de planeación y ejecución de protocolos de familia y políticas claras de gobierno corporativo que permitan adoptar esquemas de protección de los activos de las empresas.

Los conflictos familiares internos, también denominados conflictos intrasocietarios en las sociedades de familia, se constituyen en la principal amenaza para la estructura y dinámica de estas sociedades.

Por lo general, en este tipo de sociedades, hay concentración de poder en cabeza del socio fundador o accionista controlante, motivo por el cual se presenta la ausencia de

preparación para el cambio generacional, la carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores, así como la ausencia de procedimientos formales para la óptima administración de la sociedad, entre otras (Pérez & Arboleda, 2016, p. 8).

Otros problemas que se presentan en las sociedades de familia, según Pinto (2013), son los conflictos originados en asuntos patrimoniales, de poder, de gobierno y de gestión; a ellos se suman otras dificultades relacionadas con el negocio y con las sucesiones; y otros de carácter organizacional y de naturaleza relacional entre los miembros de la sociedad.

Desde esta perspectiva, en esta monografía se pretende visibilizar la existencia de los conflictos intrasocietarios que se presentan en las sociedades de familia en Colombia, para lo cual se hace necesario partir de un concepto jurídico-doctrinal preciso sobre las noción de sociedades familiares, aún a pesar de “su falta de tipificación y regulación como forma societaria” (Holguín & Ceballos, 2012, p. 3), todo ello con miras a determinar cómo a través de los protocolos de familia y de los códigos de buen gobierno, también conocidos como buenas prácticas de gobierno corporativo (Corporate Governance)

Esta es una monografía que se desarrolla desde una óptica teórica, la cual no sólo pone en evidencia una problemática común al interior de las sociedades familiares en Colombia, sino que a su vez procura identificar los instrumentos que pueden implementarse para solventar las dificultades en estas organizaciones, de ahí que se constituya en punto de partida para futuras investigaciones que pretendan desarrollarse en un ámbito práctico determinado.

Atendiendo a lo anterior, entonces, la presente monografía se estructura en tres capítulos: En el primer capítulo se aborda el concepto de sociedades de familia, identificando además sus características, órganos de gobierno y su marco regulatorio. En el segundo capítulo se realiza una revisión de los principales conflictos intrasocietarios presentes en esta clase de organizaciones, a partir de un rastreo documental-doctrinal sobre el tema. Y en el tercer capítulo se establecen los principales mecanismos para hacer frente a los conflictos intrasocietarios en las sociedades de familia, destacando la importancia de los protocolos de familia y los códigos de buen gobierno. Finalmente se presentan las conclusiones del estudio.

1. Las sociedades de familia

1.1. Concepto

De acuerdo con Pérez & Arboleda (2016), la característica principal de las sociedades de familia son las relaciones de parentesco o afinidad que se presentan entre los diferentes socios o accionistas que hacen parte de la organización. Al respecto, es importante destacar lo que el Código Civil colombiano define como parentesco de consanguinidad: “es la relación o conexión que existe entre las personas que descienden de un mismo tronco o raíz, o que están unidas por los vínculos de la sangre” (art. 35); mientras que la afinidad legítima, según la misma codificación, se refiere a lo siguiente:

Afinidad legítima es la que existe entre una persona que está o ha estado casada y los consanguíneos legítimos de su marido o mujer. La línea o grado de afinidad legítima de una persona con un consanguíneo de su marido o mujer, se califica por la línea o grado de consanguinidad legítima de dicho marido o mujer con el dicho consanguíneo. Así un varón está en primer grado de afinidad legítima, en la línea recta, con los hijos habidos por su mujer en anterior matrimonio; en segundo grado de afinidad legítima, en la línea transversal, con los hermanos legítimos de su mujer (Código Civil, art. 47).

En general, en las empresas familiares “el control económico y/o administrativo y/o financiero sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco (principales y/o suplentes) hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos,

hermanos, nietos, bisabuelos, tíos)” (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, p. 70).

Por tanto, uno de sus objetivos principales es que, en virtud de ese parentesco o afinidad entre sus socios, se busque que el negocio permanezca en el tiempo, a través de sus generaciones, lo cual es diferente de las sociedades que no son de carácter familiar, en donde, ante la ausencia de vínculos de consanguinidad o afinidad civil, se siguen unos propósitos de control, en donde el objetivo es la administración a partir de un modelo flexible de empresa. Sobre este asunto, resulta importante diferenciar entre organizaciones de carácter familiar y no familiar.

Una distinción importante entre las empresas no familiares y las familiares y entre los diferentes tipos de empresas familiares es la manera en que se formula y ejecuta la estrategia. Estas diferencias en los comportamientos estratégicos pueden causar variaciones en los resultados empresariales (Chrisman, Steier y Chua, 2008). Comprender la naturaleza de estas diferencias y cómo funcionan las empresas familiares en su interior contribuye al desarrollo de la teoría que se teje alrededor de la empresa familiar. Es fundamental entender los componentes de participación de la familia en los negocios y la esencia o las consecuencias de dicha participación (Molina, Botero & Montoya, 2016, p. 118).

Serrano (2015) destaca que el origen de las sociedades de familia es posible hallarlo en la Europa moderna, en donde se pueden identificar diferentes casos de banqueros, empresarios del sector asegurador y comerciantes cuyas compañías eran controladas por grupos familiares.

En general, las sociedades familiares hacen referencia al vínculo existente entre familia, empresa y sociedad, de ahí que en algunos casos a este tipo de sociedades también se le haya intentado denominar como “empresa familiar”; en ambos casos, se está haciendo alusión al concepto de empresa como “la organización del trabajo ajeno y del capital, para producir bienes o servicios destinados a ser cambiados” (Rengifo & Rengifo, 2012, p. 26).

Por su parte, el Código Comercio colombiano define la noción de sociedad como el contrato entre “dos o más personas (que) se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social” (art. 98). Por tanto, la acepción correcta es la de sociedad de familia o sociedades familiares, que son:

(...) aquéllas que están influenciadas por una familia o por un vínculo familiar, en el caso más evidente la familia puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa, porque posee más del 50% de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el magnament. Pero, además de estas situaciones, no se deben pasar por alto aquellos casos, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar, empresas en las cuales las relaciones padre-hijo, hermano-hermana, entre otras relaciones, tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización” (Leach, 1993, p. 22).

Finalmente, se destaca la definición de Serna & Suárez (2005), quienes señalan que “las empresas familiares son organizaciones económicas (consideradas independientemente de su

persona jurídica), donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones” (Serna & Suarez, 2005, p. 23).

1.2. Características de las sociedades de familia

Para complementar el concepto de sociedades de familia, es necesario identificar sus características, siendo una de las principales el manejo del poder económico, el cual, en este tipo de organizaciones, se encuentra concentrado en un grupo de personas relacionadas por un vínculo de consanguinidad o afinidad; su administración, por tanto, no obedece a un criterio de racionalidad o interés económico individual, sino a factores de afecto, valores y emociones familiares. Vilanova (2016) destaca que existen dos aspectos comunes en las sociedades familiares, la dedicación con perspectiva hacia el futuro y la correcta comunicación interna.

En virtud de lo anterior es posible identificar cuatro características en particular de las sociedades familiares:

- a) Las sociedades familiares tienen por lo general un modo característico de ejercer el poder económico. Al estar el poder económico en el seno de la familia, éste se administra no solo con racionalidad económica, es decir, no sólo velando por los intereses individuales de los asociados, sino también con base en todos los intereses comunes de los miembros familiares que hacen parte de la sociedad y, a su vez, de aquéllos que se favorecen de una manera indirecta, y siempre sin dejar de lado las generaciones venideras.

b) La percepción del riesgo, en la mayoría de los casos, también se asume de una manera diferente. Con frecuencia, cuando se presentan dificultades económicas, los miembros familiares suelen renunciar a la repartición de utilidades en beneficio del patrimonio de la empresa; así mismo, suelen asumir débitos y cargas de la empresa con el patrimonio propio de cada socio.

c) La búsqueda de la continuidad en las futuras generaciones puede conllevar a una planificación a largo plazo de la labor empresarial en manos de la familia fundadora, utilizando políticas de gobierno corporativo, como por ejemplo un protocolo de familia que establezca un plan sucesoral.

d) Por último, y resaltando la importancia de la organización de las sociedades familiares, encontramos que la creación y transmisión de conocimiento se lleva a cabo por una continua e intensa interacción entre la familia, los miembros familiares y la empresa. El conocimiento en las empresas familiares se puede dividir en conocimiento explícito – como los protocolos familiares– y en conocimiento tácito, por ejemplo, aprender haciendo, es decir, aquél que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro y fuera de la organización (Pérez & Arboleda, 2016, p. 16).

Las anteriores características ponen en evidencia que las sociedades de familia poseen una serie de fortalezas tales como ventajas económicas, ventajas de gestión, ventajas derivadas de la vocación de continuidad de la organización y ventajas de visión a largo plazo, todas ellas encaminadas en procurar la unión de la familia, la empresa y la sociedad.

1.3.Órganos de gobierno

Un aspecto fundamental a tener en cuenta en las sociedades de familia son las formas y modos de gobernabilidad, ya que de una adecuada estructuración de sus órganos de gobierno depende el surgimiento o no de conflictos intrasocietarios. En este tipo de sociedades, de acuerdo con Pérez & Arboleda (2016), es común la existencia de concentración de poder administrativo en cabeza del fundador de la empresa, lo cual es una clara muestra de un modelo administrativo de carácter vertical, de ahí que para evitar este tipo de modelos se creen órganos de gobierno que permitan mantener un equilibrio y limitar la concentración de poder en un solo individuo, procurando con ello la constitución de un modelo armónico que permita el crecimiento y el mantenimiento en el tipo de la organización.

Aunque en los diferentes tipos de sociedades es común encontrar órganos de gobierno como las asambleas de accionistas, las juntas directivas, el representante legal y el revisor fiscal, en las sociedades de familia se pueden identificar sólo dos órganos de gobierno como son la asamblea familiar y el consejo familiar, los cuales se crean en virtud de la autonomía de la voluntad propia de las sociedades comerciales, ya que su creación no es obligatoria sino que obedece a la voluntad exclusiva de los miembros de la sociedad. Al respecto de esto, cabe señalar que “las empresas familiares, por sus características propias, necesitan diseñar un sistema de gobierno adecuado para sus características particulares, que garanticen la defensa de todos los agentes involucrados en la misma, a pesar de su heterogeneidad” (Casillas, Díaz, & Vásquez, 2005, p. 105).

Según la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia desarrollada por la Supersociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras (2009), una sociedad familiar no puede ser sostenible en el tiempo sin un adecuado sistema de gobernabilidad; si bien este tipo de organizaciones, en una primera etapa sus decisiones son tomadas por el fundador, a medida que la compañía se va estructurando y organizando se hace necesario componer los diferentes órganos de gobierno familiar que le procuren disciplina a los miembros de la familia, que evite conflictos intrasocietarios y sobre todo que permita asegurar la continuidad de la empresa. De este modo, el principal órgano de gobierno es la asamblea de familia.

Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Asamblea de Familia conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y único civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en que lo establezca el Protocolo de Familia. La Asamblea de Familia servirá de órgano consultivo para el Consejo de Familia y elegirá a los miembros de éste (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, p. 71).

Al ser el órgano de máximo rango jerárquico, la asamblea de familia tiene como función principal orientar y conciliar las posiciones de los familiares para buscar mantener intereses comunes en el mediano y largo plazo a través de políticas claras; todos los miembros de esta asamblea deben tener un solo voto, ello sin importar su participación accionaria o su calidad generacional en la empresa. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

1. Procurar el cumplimiento del Protocolo de Familia, para asegurar su perpetuación y transmisión a las generaciones posteriores. Para lo cual será importante la realización de conversaciones informales y conferencias por parte de los integrantes de la primera generación hacia las generaciones posteriores en las que se incentive la participación de los sucesores.

2. Encaminar a los núcleos familiares sobre la ruta del respeto y la armonía entre ellos.

3. Propender por la capacitación de los miembros más jóvenes de la familia, con el fin de hacerlos cumplir todos los requisitos estipulados para el eventual ejercicio de cargos y su ascenso dentro de las empresas del grupo familiar.

4. Mantener al tanto de la situación de las empresas (situación financiera, proyectos presentes y futuros, etc.) tanto a los miembros activos como a los no activos de la familia.

5. Aprobar o rechazar los proyectos de reforma del Protocolo de Familia.

6. Nombrar el reemplazo de cualquiera de los miembros del Consejo de Familia, al cual, por cualquier circunstancia irremediable, llegare a serle imposible la continuación del ejercicio de su cargo como parte de este órgano.

7. Actuar como órgano consultivo del Consejo de Familia (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, p. 72).

Otras funciones son:

(...) escoger el Consejo de Familia; dictaminar los principios, valores y objetivos de la familia en relación directa con la compañía; informar periódicamente de la marcha de

la empresa; fomentar la discusión libre y cordial entre los diferentes puntos de vista de cada miembro de la familia y, en ese sentido, permite encontrar aquellos puntos críticos que puedan afectar la sociedad (Pérez & Arboleda, 2016, p. 22).

Debido a que existen situaciones concretas que la asamblea de familia no puede abordar, las sociedades de familia requieren de un órgano que se especialice en discutir ciertos tipos de asuntos y que tenga una facultad netamente decisoria, pudiendo además servir de órgano de consulta para las juntas directivas; dicho órgano es el consejo de familia, “conformado por los miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, elegidos por la Asamblea de Familia, conforme a lo dispuesto en el Protocolo de Familia” (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, p. 73).

Este órgano, al ser el principal órgano de comunicación de la empresa familiar, está integrado por todas las generaciones de la familia, sea que trabajen o no en la empresa. Es de gran ayuda para definir la gestión que cumple el patrimonio dentro de la familia, y es el órgano encargado de suscribir el protocolo familiar buscando un consenso acerca de lo que debe estar regulado (Pérez & Arboleda, 2016, p. 24).

Las principales funciones de los consejos de familia son:

Servir como órgano consultivo para la Junta Directiva de la sociedad de familia.

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

Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia.

Suscribir el Protocolo de Familia.

Velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia

(Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, p. 73).

Otros de los temas tratados por los consejos familiares son giran en torno al desarrollo de los siguientes temas:

Filosofía del negocio familiar.

Misión de la familia: cultura familiar y su papel en el negocio.

La familia en la sociedad: filantropía, actividades cívicas, política.

El papel de los miembros de la familia en el negocio.

Responsabilidades familiares como propietarios.

El papel del negocio en el apoyo de los objetivos de los miembros de la familia.

Educación de los miembros de la familia en todas las áreas.

Participación de los miembros de la familia en el negocio.

Planificación de la herencia de los propietarios.

Asignación de capital: dividendos, beneficios, deuda y reinversión.

Liquidez para los accionistas (Arosa& Maseda, 2006, p. 42).

Pero quizá la principal función de los consejo de familia es la de redactar los protocolos de familia que, como se verá más adelante, es el documento guía que contiene la regulación de las relaciones entre quienes constituyen la sociedad familiar.

1.4.Marco regulatorio

De acuerdo con Velásquez (2016), no existe en Colombia un fundamento normativo que soporte la existencia de las sociedades familiares como tipo societario en el derecho colombiano, de ahí que sea pertinente remitirse a lo establecido en el Código de Comercio, en donde se define el concepto de empresa como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio” (Código de Comercio, art. 25).

Teniendo en cuenta la anterior definición, dicha codificación reconoce la existencia de las sociedades de familia de la siguiente manera:

Será válida la sociedad entre padres e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados. Los cónyuges, conjunta o separadamente, podrán aportar toda clase de bienes a la sociedad que formen entre sí o con otras personas (Código de Comercio, art. 102).

Por tratarse de un tipo societario propio del derecho mercantil, las sociedades de familia, según Bernal (1989), hacen parte del desarrollo del derecho consuetudinario, en el cual resulta fundamental la autonomía de la voluntad privada; de igual forma, debido a la falta de regulación expresa en la legislación colombiana sobre esta tipología societaria, su estructuración también es analógica, ya que obedecen a una misma causa de hecho, ya que su constitución se da por relaciones de parentesco o afinidad.

Aunque desde una perspectiva constitucional se protege a la familia como núcleo fundamental de la sociedad, de igual modo, desde una óptica normativa es posible identificar la protección que se da a los vínculos que se configuran como tipologías de familia en Colombia. Así por ejemplo, el Código de Comercio colombiano, al desarrollar el artículo 38 constitucional, que hace referencia a la libertad de asociación, estipula las características de los contratos de sociedad en su artículo 98.

Pero a pesar de que aún no existe una definición específica en la normatividad colombiana sobre sociedades familiares, ello no significa que estas se encuentren desnaturalizadas, ya que en la práctica es posible identificarlas, al igual que su objeto, naturaleza y funciones.

2. Principales conflictos intrasocietarios en las sociedades de familia

La multiplicidad de relaciones que se dan en una sociedad de carácter comercial dan lugar a que surjan situaciones conflictivas que requieren normas de conducta que permitan reducir conflictos al interior de estas sociedades, pero aun a pesar de la existencia de dichas normas, ninguna sociedad está exenta de conflictos, menos aún las sociedades de familia, en donde los diferentes miembros que la componen no solamente están relacionados por un interés particular, sino también por lazos de consanguinidad o afinidad, lo cual genera una mezcla de regulaciones jurídicas provenientes del derecho de familia y del derecho comercial o societario; así, uno de los principales propósitos de este tipo de organizaciones es:

(...) buscar la forma de armonizar los intereses de la empresa con los derechos de orden público reconocidos en el régimen económico matrimonial y en las normas que regulan la sucesión (...). Es por ello que el estudio de estos entes se focaliza hacia el comportamiento de las personas como resultante de la interacción de tres sistemas: de personalidad, social y cultural de las personas involucradas y ello se exterioriza a la hora de abordar las dificultades de los directivos para trabajar en equipo, cuando el objetivo combina la búsqueda de la rentabilidad y la armonía familiar (Krasnow & Calcaterra, 2010, p. 17).

De este modo, según dice Pinto (2013), en una sociedad comercial de carácter familiar los conflictos pueden tener orígenes diversos: problemas afectivos, dificultades comerciales, manejo empresarial inadecuado, problemas derivados propios de las relaciones de parentesco

(matrimonio, divorcio, separación de bienes, sucesiones, etc.), entre otros, los cuales tienen una fuerte incidencia en la sociedad comercial, esto es, en sus socios, accionistas, asamblea familiar o consejo familiar; aunque según Serna & Suárez (2005), también existe otro factor de peligro, y es el interés de los miembros de la familia en la empresa a través de las generaciones.

Cuanto más alejada se encuentre una empresa de su primera etapa –la de su fundador–, tanto más arriesgada es la visión que tiene la familia de ella, pues muchos de sus miembros, comúnmente a partir de la tercera generación, no ven en la empresa aquello por lo que un antepasado luchó, consiguió y mantuvo con mucho esfuerzo. Aquí el objetivo ya no es el interés por el mantenimiento de la empresa: el aliciente de muchos de sus miembros solo serán las ganancias económicas que les pueda representar (Serna & Suárez, 2005, p. 45).

Cuando un problema de carácter familiar no recibe un trato adecuado en el entorno familiar que le es propio, este puede trasladarse al ámbito societario, lo cual no solamente puede generar una ruptura en las relaciones familiares, sino también afectar el clima organizacional y los intereses de la misma sociedad.

Según lo anterior, es necesario identificar puntualmente los principales conflictos intrasocietarios que se presentan en las sociedades familiares, señalando los diferentes tipos, características y efectos, los cuales se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Principales conflictos intrasocietarios en las sociedades familiares

Tipo de conflicto	Características	Efectos
Patrimoniales	Este tipo de conflictos se caracteriza bien porque tengan relación con la propiedad de las acciones, cuotas sociales o partes de interés, o se refieran a otros aspectos como el reparto de utilidades, el aumento o disminución del capital, inversiones, pérdidas o gastos (Pinto, 2013).	Si la familia se encuentra unida o está en la etapa en que aún su fundador la dirige, es muy fácil tomar decisiones de tipo económico y financiero, pues la motivación por construir un patrimonio familiar estable se conserva. Sin embargo, no podría ocurrir lo mismo en la segunda o tercera generación, donde se unen nuevos intereses, bien con el ánimo de entender la empresa como un proyecto a largo plazo, o bien cuando se ve la empresa como la caja menor de la familia (Pinto, 2013).
De poder y gobierno	La buena gestión empresarial es posible cuando quienes la desarrollan conocen el negocio, el	No sólo una buena gestión empresarial puede garantizar que el conflicto societario se vea

Tipo de conflicto	Características	Efectos
	<p>mercado, la actividad económica, y como resultado se da el éxito empresarial. Lo anterior implica necesariamente que quienes dirigen, administran o toman decisiones sean conocedores de la actividad empresarial, y muchas veces no lo son los herederos del fundador. Aquí surgirá un nuevo conflicto, pues puede existir una lucha por el poder o de otro lado un desinterés por el poder; como se dijo antes, esto depende del nivel generacional familiar en que se encuentre la sociedad; el primer grado es el menos afectado (Pinto, 2013).</p>	<p>atenuado, pues los asuntos patrimoniales, de propiedad, de gobierno y poder influyen, tratándose de accionistas o socios familiares, donde también confluyen relaciones de poder y gobierno en el interior de la familia, como el que ejercen los padres sobre sus hijos. Entonces la solución del conflicto societario familiar no solo está en la buena gestión, sino en saber separar los diferentes tipos de relaciones familiares y comerciales que confluyen en la empresa (Pinto, 2013).</p>
De gestión	<p>Es peor el panorama cuando de lo que se trata es del fracaso empresarial, por la inadecuada gestión, por malos manejos financieros o por los aleas del mercado. Allí se expone la familia o los familiares</p>	<p>La buena gestión empresarial es posible cuando quienes la desarrollan conocen el negocio, el mercado, la actividad económica, y como resultado se da el éxito empresarial. Lo anterior implica</p>

Tipo de conflicto	Características	Efectos
	<p>miembros de la familia a tomar una decisión de salvamento del negocio, requiriendo nuevas inversiones, o desistiendo de la actividad empresarial repartiendo culpas y pasivos, situación que generará conflicto societario (Pinto, 2013).</p> <p>Las sociedades en general se enfrentan con este tipo de problemas, pero en las sociedades de familia es un tema que, además de ser crucial para su continuidad, puede traer consigo problemas emotivos que agravan las situaciones. La renovación continua del personal está predominantemente en manos de la familia, principalmente en manos de los fundadores, que normalmente manejan un estilo personalizado en la</p>	<p>necesariamente que quienes dirigen, administran o toman decisiones sean conocedores de la actividad empresarial, y muchas veces no lo son los herederos del fundador (Pinto, 2013).</p>

Tipo de conflicto	Características	Efectos
	<p>gestión. Esto puede crear un retraso en el cambio generacional en el sentido de la búsqueda rápida y necesaria para encontrar la persona idónea, o en muchos casos el camino adecuado para realizar este cambio (Pérez & Arboleda, 2016).</p> <p>Otras problemáticas susceptibles de producirse respecto de la gestión son la ausencia de una escucha activa, la utilización inadecuada de métodos de comunicación (se abusa de la comunicación verbal en detrimento de la escrita, que clarifica puntos y es más duradera) y la ausencia de un diálogo franco y abierto, dando lugar a los malos entendidos y al pensamiento estereotipado (Ruiz, 2015).</p>	

Tipo de conflicto	Características	Efectos
Relacionados con el negocio	Existen situaciones sobrevinientes a los negocios que no permiten una transición pacífica en el momento de cambio generacional, las cuales afectan la marcha de las actividades comunes y que están relacionadas con falta de productividad, iliquidez, crisis económica, dificultades financieras, disminución de ventas, etc. (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009).	Estas problemáticas están relacionadas con la visión estratégica que lleva la sociedad; entre éstas se encuentran: i) la competitividad en los mercados que operan, ii) los productos que pueden ofrecer, y iii) los recursos que disponen para realizarlo, entre éstos están los humanos, los nuevos avances tecnológicos y la oferta de materiales para su producción. Además, iv) las políticas que se implementan son igualmente importantes, como podrían ser la comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo (Pérez & Arboleda, 2016).
Sucesorales	Uno de los problemas en las sociedades de familia tiene relación con el plan de sucesión, para asegurar la continuidad tanto de la sociedad familiar, como	Uno de los principales problemas en la sucesión es la sustitución del líder familiar dentro de la sociedad, y la planificación anticipada de la

Tipo de conflicto	Características	Efectos
	<p>de la sociedad independientemente considerada. El plan de sucesión ha de entenderse como la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características (Pérez & Arboleda, 2016).</p> <p>En las sociedades familiares el proceso de sucesión puede dificultarse debido a tres circunstancias: “una tendencia a ver los problemas a corto plazo (derivada del tamaño de la sociedad); una necesidad de preparar la sucesión a muy largo plazo (formación del sucesor): y un carácter trascendental en el paso sucesorio (del que depende la vida futura de la empresa (Pérez & Arboleda, 2016).</p>	<p>sucesión en la propiedad y la gestión. Posiblemente la resistencia al retiro por parte de los familiares de la persona que lleva el liderazgo alimenta esta dificultad, ya que esto crea una gran incertidumbre acerca del rumbo que tomaría la sociedad para todos los participantes dentro de ella, sean familiares o no familiares, y grandes transformaciones pueden generarse dentro de la sociedad. Respecto de la propiedad, ésta deberá ser configurada nuevamente para que los nuevos sucesores puedan intervenir, ahora en calidad de socios.</p> <p>La sucesión abarca toda la información profesional y el desarrollo del joven y futuro jefe, esto exige</p>

Tipo de conflicto	Características	Efectos
		<p>pensar a largo plazo; por tanto, el problema surge cuando ya ha pasado el momento para examinarlo eficaz y razonablemente. Por ello, las dificultades suscitadas en torno al futuro de la empresa luego de la sucesión de su líder o fundador, permiten vislumbrar la importancia de establecer un plan de sucesión previo, como podría realizarse mediante un protocolo de familia.</p>
De carácter generacional	<p>La ausencia de preparación para el cambio generacional y la combinación de decisiones familiares son las principales dificultades que pueden enfrentar este tipo de organizaciones (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009).</p>	<p>Es importante crear mecanismos para conocer el interés de la siguiente generación en asumir la dirección de la sociedad. Para ello es vital que las generaciones que actualmente tengan el control sobre la sociedad familiar velen por brindar a las generaciones que ejercerán el control en un futuro una adecuada capacitación en cuanto al</p>

Tipo de conflicto	Características	Efectos
	<p>Las familias propietarias de sociedades de familia deben anticiparse a las situaciones sobrevinientes de sucesión o transmisión generacional de la dirección de los negocios comunes, elaborando un plan sucesoral escrito para la empresa y estableciendo los mecanismos que considere necesarios para lograr una transición pacífica en el momento del cambio generacional, comunicándolo a la totalidad de la familia (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009).</p>	<p>conocimiento del negocio y la oportunidad de integrarse activamente a ellos, si así lo desean, siempre que cumplan con los requisitos exigidos (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009).</p> <p>Los dirigentes actuales deben tomar conciencia y prepararse para el momento del traslado de la conducción de los negocios a posteriores generaciones, para no afectar la marcha de las actividades comunes (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009).</p> <p>Para poder llevar a cabo efectivamente este proceso, los dirigentes actuales deben integrar un</p>

Tipo de conflicto	Características	Efectos
		<p>equipo, idealmente conformado por los miembros de las generaciones presentes, así como por las generaciones venideras y terceros ajenos a la familia, con el fin de generar un equilibrio entre la empresa y la familia, para escoger al sucesor (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009).</p>
Personales	<p>El conflicto societario durante el desarrollo de la empresa puede tener su causa en problemas afectivos, o viceversa, los problemas afectivos se pueden desprender de un manejo comercial o empresarial inadecuado (Pinto, 2013).</p>	<p>Si en una sociedad comercial se encuentra que sus socios o accionistas son una pareja matrimonial o unidos maritalmente de hecho, o si uno a la vez es subordinado del otro, es un tanto difícil alejar o distinguir las relaciones maritales y las comerciales, más aún cuando los asuntos de infidelidad, consumo de alcohol, sustancias psicotrópicas o estimulantes, el modelo de crianza de los hijos y la</p>

Tipo de conflicto	Características	Efectos
		economía familiar, entre otros, son transversales a su relación. Así mismo ocurrirá si se trata de la relación entre padres e hijos, hermanos, primos, cuñados, suegros o en general la descendencia, pues existirán intereses y afectos de los cuales no se pueden desprender (Pinto, 2013).

Fuente: elaborado por la autora de la investigación a partir de lo establecido por la Supersociedades, Cámara de Comercio de

Bogotá & Confecámaras (2009), Pinto (2013), Ruiz (2015) y Pérez & Arboleda (2016).

3. Mecanismos para hacer frente a los conflictos intrasocietarios en las sociedades de familia

Una vez conceptualizada la noción de sociedades familiares e identificados los principales tipos de conflictos intrasocietarios que se presentan en este tipo de organizaciones, se hace necesario establecer los instrumentos o mecanismos más idóneos para solventar este tipo de conflictos, partiendo para ello de la tesis según la cual los conflictos y los problemas de carácter societario en esta clase de organizaciones siempre van a estar presentes, es decir, el conflicto hace parte de cualquier tipo de relación, más si es comercial, ya que no se trata de organizaciones lineales, sino de estructuras conformadas por personas sujetas a consideraciones subjetivas de cada individuo, a las fluctuaciones del mercado y a las variaciones de la economía.

Así pues, teniendo presente que los conflictos intrasocietarios siempre van a estar presentes en las sociedades familiares, es necesario que dichos organismos conozcan el papel relevante que juegan mecanismos como los protocolos de familia y los códigos de buen gobierno, instrumentos sobre los cuales es necesario que exista claridad, ya que son las guías que direccionan el accionar de estas sociedades para poder hacer frente a cada conflicto según sus particularidades.

3.1.El protocolo defamilia

Los protocolos de familia son un instrumento fundamental para regular los diferentes tipos de conflictos que se pueden presentar dentro de una sociedad de familia; allí se encuentran incluidos diversos ítems que permiten, de manera eficaz, la toma de decisiones; dicha herramienta supera los alcances mismos de los estatutos que son propios de otros tipos societarios, ya que obedecen a una regulación que se logra de manera conjunta entre los diferentes accionistas y que permiten establecer la forma de proceder ante a un determinado conflicto, de ahí que un protocolo de familia es el que permite establecer el marco de tales relaciones y proteger “así la empresa familiar de los avatares de las personas, generaciones y las circunstancias” (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, p. 16). Éste es por tanto el instrumento idóneo para proveer una solución a futuras controversias.

El Protocolo de Familia o “Acuerdo Similar” es un documento donde se expresa por parte de la familia propietaria de la sociedad, de manera voluntaria, su intención de regular las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad. Es un acuerdo que se crea en desarrollo de la autonomía privada (obra por voluntad de las partes, no por mandato de la ley) que tiene elementos contractuales y aspectos no jurídicos de naturaleza ética y moral, determinando el empeño de quienes contratan para que todo marche dentro de los lineamientos que el Protocolo asigna (Supersociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, p. 77).

De acuerdo con Sánchez, Casanova & Sánchez (2002), estos protocolos procuran la implementación de prácticas de buen gobierno, tanto en la familia como en la sociedad familiar y regula aspectos de carácter organizacional, de gestión, relaciones económicas, relaciones

profesionales, propiedad y empresa, los cuales permiten garantizar el fin primordial de estas sociedades, que es la viabilidad y continuidad en el tiempo de la organización en manos de la familia; es una herramienta que permite “una familia estructurada y reglada de acuerdo con su *modus vivendi*, capaz de solucionar controversias sin necesidad de acudir a la justicia y creando procedimientos disciplinarios de acuerdo con sus parámetros morales” (Urbina, 2003, p. 795), lo que se traduce, en últimas, en desarrollo empresarial. Molina (2010), por su parte, señala que el protocolo de familia es un proceso continuo que permite una mayor participación de los diferentes miembros de la sociedad familiar, ayudando así a tener una mayor cohesión y continuidad de la misma.

(...) el protocolo de familia es un documento de letra viva, de manera que su eficacia está dada por el acuerdo de los miembros de la sociedad familiar, y refleja el compromiso de éstos en tener, lograr y mantener la armonía de la sociedad y sus relaciones dentro del seno familiar” (Pérez & Arboleda, 2016, p. 90).

Si bien los protocolos de familia no poseen una regulación específica en la normatividad colombiana, aun así la Superintendencia de Sociedades lo ha definido en los siguientes términos:

El protocolo de familia es un instrumento de carácter preventivo, a partir del cual las familias y sus empresas establecen unas pautas para afrontar adecuadamente los problemas que suelen afectarlas; el protocolo es un acuerdo entre los miembros de la familia que desde el punto de vista jurídico tiene el carácter paraestatutario. En todo caso, es contrato para cuyo perfeccionamiento basta el acuerdo de voluntades, es decir, para que nazca a la

vida jurídica no requiere de formalidades especiales. Por ser un contrato, es ley para quienes lo suscriben, debe ser ratificado por quienes sucesivamente lleguen a la mayoría y periódicamente debe revisarse para hacerle los ajustes que sean necesarios. Los límites del protocolo son la ley, los estatutos y, desde luego, no puede contravenir normas de orden público (Superintendencia de Sociedades, Oficio del 10 de diciembre de 2018).

Desde una perspectiva jurídica, se trata de un contrato que se asemeja al contrato societario regido por lo establecido en el Código de Comercio en lo atinente al régimen general de los contratos en materia de remisión a las normas civiles.

Los principios que gobiernan la formación de los actos y contratos y las obligaciones de derecho civil, sus efectos, interpretación, modo de extinguirse, anularse o rescindirse, serán aplicables a las obligaciones y negocios jurídicos mercantiles, a menos que la ley establezca otra cosa.

La prueba en derecho comercial se regirá por las reglas establecidas en el Código de Procedimiento Civil, salvo las reglas especiales establecidas en la ley (Código de Comercio, art. 822).

También se aplica el elemento de la consensualidad propia de los contratos comerciales.

Los comerciantes podrán expresar su voluntad de contratar u obligarse verbalmente, por escrito o por cualquier modo inequívoco. Cuando una norma legal exija determinada

solemnidad como requisito esencial del negocio jurídico, este no se formará mientras no se llene tal solemnidad (Código de Comercio, art. 824).

De igual forma, se trata de un negocio de carácter plurilateral.

En los negocios jurídicos plurilaterales, el incumplimiento de alguno o algunos de los contratantes no liberará de sus obligaciones a los otros, a menos que aparezca que el negocio se ha celebrado en consideración a tales contratantes o que sin ellos no sea posible alcanzar el fin propuesto (Código de Comercio, art. 865).

Y además está regido por el principio de la buena fe contractual.

Los contratos deberán celebrarse y ejecutarse de buena fe y, en consecuencia, obligarán no sólo a lo pactado expresamente en ellos, sino a todo lo que corresponda a la naturaleza de los mismos, según la ley, la costumbre o la equidad natural (Código de Comercio, art. 871).

Según las anteriores disposiciones normativas, un protocolo de familia es plurilateral, accesorio, consensual, de libre discusión, de tracto sucesivo y atípico y además puede ser suscrito tanto por accionistas como por no accionistas, siempre y cuando pertenezcan al mismo grupo familiar; de este modo, para que un protocolo de familia adquiera un carácter vinculante entre los diferentes miembros de la sociedad familiar se deben presentar las siguientes condiciones:

- a) Sean socios presentes o futuros y suscriban el documento.
- b) Al suscribir el documento sean capaces de obligarse por sí mismos o estén debidamente representados conforme a la ley.
- c) Al suscribir el documento den su consentimiento libre de vicios.
- d) Su objeto y causa sean lícitos.
- e) Sus estipulaciones no vayan en contra de la ley imperativa, los estatutos sociales, las buenas costumbres y el orden público (Pinto, 2013, p. 188).

En general, el protocolo familiar puede definirse como un acuerdo o contrato, estipulado entre los asociados familiares, por medio del cual se acuerdan los principios esenciales de las relaciones de la familia con la sociedad. Este pretende regular la organización, control y gestión dentro de la sociedad, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares.

Si bien no existe una estructura predeterminada en la legislación para diseñar un protocolo de familia, es común que en la elaboración de estos se proceda a tener como guía la siguiente estructura:

Tabla 2. Estructura de un protocolo de familia

Introducción	Dentro de ella se pueden incluir consideraciones sobre el fundador y el
---------------------	---

	origen de la sociedad; los valores, misión y filosofía de la sociedad, entretros.
Pactos sociales o estatutarios	Refiere a aquellos acuerdos que se pretenda incorporar dentro de los estatutos sociales. Tienen naturaleza institucional o societaria como, por ejemplo, los referidos al régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, las mayorías exigibles para la adopción de acuerdos entre los asociados ante los máximos órganos de administración, los posibles acuerdos sobre agrupación de voto, entretros.
Pactos para-sociales o extra-estatutarios	Son aquellos que no es posible incorporar a los estatutos sociales, pero que es aconsejable establecer para regular las relaciones entre la familia y la sociedad. Este es el contenido esencial del protocolo familiar, ya que es aquí donde se establecen, por ejemplo, normas que regulen la incorporación de los miembros familiares a la sociedad, bajo qué reglas deben hacerlo, qué parámetros deben cumplir antes de hacer parte bien sea de la familia o de la sociedad, así como también las funciones a desarrollar en la sociedad y la correspondiente retribución por éstas. Un aspecto de gran importancia para regular en el protocolo, es aquel que tiene que ver con el retiro de miembros de la familia de la sociedad, y la cualificación exigible al sucesor del fundador y a los familiares que trabajen en ésta. De igual forma cabe resaltar la posibilidad de incluir cláusulas penales, en los términos previstos en la legislación civil, que sancionen el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el protocolo, o una cláusula compromisoria aplicable a la resolución de controversias provenientes de un incumplimiento. Igualmente,

	es deseable que se pacten la duración del protocolo y el procedimiento que debe seguirse para surevisión.
Órganos de carácter familiar	Se deben establecer los criterios de organización, composición y funcionamiento de los denominados órganos familiares, a los que nos hemos referido anteriormente, y que son: la Asamblea de Familia y el Consejo Familiar.
Cláusula de cierre	Finalmente, el protocolo de familia suele contener una cláusula de cierre, de carácter meramente protocolario, denominada cláusula “congratitud”, en la que se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la sociedad y a todos aquellos que han hecho posible el éxito de la misma.

Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España (2008).

Otros elementos que sirven de derrotero de la relación empresa-familia que deben ser tenidos en cuenta en el protocolo de familia deben girar en torno a considerar los siguientes temas:

Valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.

Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.

Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de los negocios.

Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.

Políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.

Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación, integración.

Procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.

Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.

Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, joint venture, etcétera.

Preparación de las siguientes generaciones. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.

Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.

Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares. Capitulaciones.

Creación de fondos de liquidez.

Reglamentación del funcionamiento del fondo.

Manejo de activos financieros existentes.

Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.

Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.

Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.

Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.

Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.

Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.

Evaluación del desempeño empresarial.

Reglas de juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.

Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo (Pinto, 2013, p. 189).

Finalmente, es de destacar que estos protocolos requieren de la participación de todos los miembros de la familia que hacen parte de la sociedad familiar. Pérez & Arboleda (2016) señalan que este tipo de protocolos se pueden elaborar en meses o años, pues todo depende de las características de la sociedad; es fundamental que cada uno de los miembros participe en su elaboración y que cada escenario que se discuta siempre propenda por la continuidad y perseverancia de los miembros de la familia en torno a los unos objetivos organizacionales.

3.2.Los Códigos de Buen Gobierno o *Corporate Governance*

De acuerdo con Guzmán & Trujillo (2012), el tema de las buenas prácticas empresariales es una figura que comenzó a ser promovida desde 1999 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que hace parte de las Naciones Unidas con el propósito de

potenciar el crecimiento económico de las empresas en los países que hacen parte de dicha organización; dicha figura se encuentra regida por una serie de principios tales como:

a) La regulación en gobierno corporativo y la transparencia y eficiencia de los mercados.

b) Resalta la importancia de contar con organismos de supervisión, regulación y penalización relacionados con las buenas prácticas empresariales.

c) Destaca los derechos de los accionistas y las funciones que los propietarios deben desempeñar supervisando la gerencia.

d) Hace énfasis en la necesidad de garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y extranjeros.

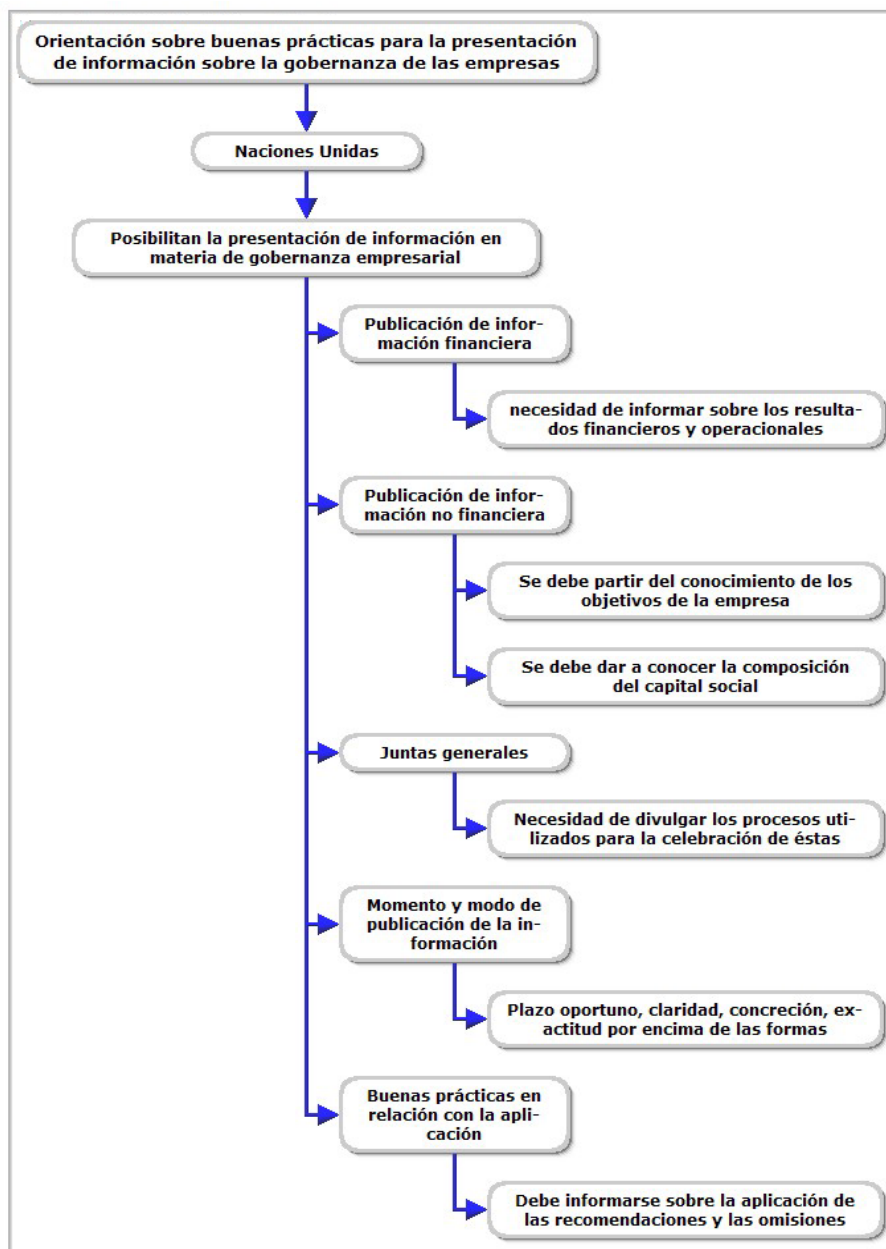
e) Menciona la importancia de otros grupos de interés diferentes a los accionistas y su papel dentro del gobierno de las empresas.

f) Subraya la responsabilidad de las empresas en garantizar transparencia y la revelación de información.

g) Da lineamientos generales sobre las responsabilidades de las juntas directivas (Pinto, 2013, p. 192).

Este tipo de prácticas permiten la presentación de información de las empresas en materia de gobernanza, tal y como se observa en la siguiente figura:

Figura 1. Orientación sobre buenas prácticas para la presentación de información sobre la gobernanza de las empresas



Fuente: elaborado por la autora de la investigación.

En este sentido, los diferentes conflictos intrasocietarios que pueden presentarse en las sociedades de familia pueden ser solucionados a través de la adopción de buenas prácticas de gobernanza, los cuales pueden direccionarse en situaciones problemáticas relacionadas con temas de propiedad, patrimonio, gestión, gobierno y poder.

El corporate governance, además, según explican Thevenoz & Bahar (2007), permite solventar los diferentes conflictos de intereses surgidos de las dificultades propias de los mercados financieros; es un mecanismo que responde a las necesidades de competitividad y sostenimiento en el mercado, el cual permite tomar las medidas extramurales necesarias para lograr el correcto funcionamiento de la sociedad familiar expuesta a los diferentes conflictos societarios surgidos por situaciones de carácter afectivo o de filiación.

4. Conclusiones

Aunque las sociedades familiares no poseen un marco regulatorio específico en la legislación colombiana, por el hecho de constituirse en una estructura societaria de carácter atípico, no por ello dejan de ser innominadas, ya que pueden acogerse a cualquier tipo societario que mejor adecúe a su objeto social; esto no se constituye por tanto en impedimento para determinar que una sociedad familiar hace referencia a un grupo de persona que por razones de un vínculo de consanguinidad o afinidad civil, realizan algún tipo de práctica comercial con miras a que ésta permanezca en el tiempo a través de las generaciones familiares.

Ninguna sociedad familiar es ajena a la ocurrencia de conflictos societarios a su interior, por ello se puede establecer que el conflicto hace parte de la naturaleza y características de las sociedades familiares; sin embargo, dichos conflictos no deben tener vocación de permanencia, por el contrario, deben poderse solucionar prontamente de tal forma que se garantice la permanencia y perdurabilidad de la sociedad familiar entre una y otra generación, que es el principal propósito de estas sociedades.

Finalmente, es de destacar que los instrumentos que demuestran mayor idoneidad para hacer frente a esos conflictos intrasocietarios son los protocolos de familia y los códigos de buen gobierno, figuras que debidamente planeadas permiten apuntar hacia una adecuada toma de decisiones en procura de su solución.

Referencias

- Arosa, B., & Maseda, A. (2006). Características y estructura de gobierno de la empresa familiar. *Revista AECA*, (74), 41-44.
- Bernal G., R. (1989). *El Código de Comercio Colombiano*. México: UNAM.
- Casillas, J., Díaz, C., & Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson Editores.
- Congreso de la República. (1873). *Ley 84. Código Civil*. Bogotá: Diario Oficial No. 2.867 de 31 de mayo de 1873.
- Congreso de la República. (1996). *Ley 256, Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal*. Bogotá: Diario Oficial No. 42.692, de 18 de enero de 1996.
- Congreso de la República. (2008). *Ley 1258. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*. Bogotá: Diario Oficial No. 47.194 del 5 de diciembre.
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2009). *CAF y el "White Paper" para Latinoamérica de la OECD*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, Confecámaras, Cámara de Comercio de Bogotá.

El Heraldo. (20 de junio de 2018). *El 86,5% de las empresas en el país son familiares*.

Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

El Nuevo Siglo. (2017). *70% de empresas en el país son familiares*. Recuperado de

<http://elnuevosiglo.com.co/articulos/08-2017-70-de-empresas-en-el-pais-son-familiares>

EY Family Business Yearbook. (2014). *Family business in North America | Facts and*

figures. Recuperado de <http://familybusiness.ey.com/pdfs/82-85.pdf>

Gaitán R., A. (2007). *La familia política en la empresa*. Publicado el 26 de enero en la Revista

Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/la-familia-politica-empresa/40638>

Gómez B., G. (2012). *Los conflictos de intereses en la Empresa Familiar*. Publicado el 31 de

enero en la Revista Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/los-conflictos-intereses-empresa-familiar/143746>

Gómez, V. (2017). *Resolución de conflictos en empresas familiares*. Recuperado de

<https://seminarioiiuntref.wordpress.com/2017/06/11/resolucion-de-conflictos-en-empresas-familiares/>

Guzmán V., A., & Trujillo D., M. (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración

Holguín G., L., & Ceballos A., M. (2012). *Las sociedades por acciones simplificadas en relación con las necesidades y características de las sociedades familiares*. Cali: Universidad ICESI.

Instituto de la Empresa Familiar. (2018). *La empresa familiar en cifras. El tipo de compañías con más presencia en España y en el mundo*. Recuperado de <http://www.iefamiliar.com/cifras/1>

Jiménez M., J., & Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de Estudios Empresariales*, (2), 7-34.

Krasnow, A., & Calcaterra, G. (2010). *Empresas de familia. Aspectos societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios*. Buenos Aires: La Ley.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Garnica S.A.

Lozano P., M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 16(74), 49-67.

- Mendías A., N. (2002). *Solución de conflictos empresariales. La organización habla nosotros escuchamos*. Buenos Aires: Metas.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Secretaría General de Industria.
- Molina C., S. (2010). *Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa Inversiones GDG S.A.* Bogotá: Universidad EAN.
- Molina P., P., Botero B., S., & Montoya M., J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Pérez R., C., & Arboleda J., L. (2016). *Un análisis societario mediante el cual se determina la validez y protección del protocolo de familia, dentro de una sociedad de familia y del ordenamiento jurídico colombiano*. Medellín: Universidad Eafit.
- Pinto R., L. (2013). El conflicto societario en las sociedades de familia. Un matrimonio entre el derecho de la empresa y el derecho de familia. *Revist@ E-Mercatoria*, 12(2), 172-195.
- Presidencia de la Republica. (1971). *Decreto 410. Por el cual se expide el Código de Comercio*. Bogotá: Diario Oficial 33.339 de junio 16 de 1971.

Presidencia de la República. (1975). *Decreto 187. Por medio del cual se dictan disposiciones reglamentarias en materia de impuestos sobre la renta y complementarios*. Bogotá: Diario Oficial No. 34.259 del 18 de febrero.

Presidencia de la República. (1989). *Decreto 624. Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales*. Bogotá: Diario Oficial No. 38.756 del 30 de marzo de 1989.

Presidencia de la República. (2009). *Decreto 1925. Por medio del cual se reglamenta parcialmente el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, y demás normas concordantes, en lo relativo a conflicto de interés y competencia con la sociedad por parte de los administradores de la sociedad*. Bogotá: Diario Oficial No. 47.364 del 29 de mayo.

Rengifo, R., & Rengifo, R. (2012). *Personas jurídicas de derecho privado*. Medellín: Señal Editorial.

Ruiz R., J. (2015). El conflicto en las empresas familiares: Naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución. *Lupa empresarial*, 10, 1-32.

Sánchez, A., Casanova, C., & Sánchez, S. (2002). *La Empresa Familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Bilbao: Deusto

Serna G., H., &Suárez O., E. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.

Serrano C., J. (2015). Las empresas familiares: una caracterización empresarial y la tipología societaria de capital más adecuada. *Revista Fomento*, 70(277), 75-110.

Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras.

Superintendencia de Sociedades. (2018). *Oficio 220-206544 del 10 de diciembre. Ref. Protocolo de familia en una sociedad por acciones simplificada y otros*. Recuperado de https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_conceptos_juridicos/OFICIO_220-206544_DE_2018.pdf

Thevenoz, L., &Bahar, R. (2007). *Conflicts of interest: Corporate Governance and Financial Market*. Zürich: Schulthess Verlag.

Urbina G., L. (2003). Algunos aspectos jurídicos del protocolo de familia en la legislación colombiana. *Vniversitas*, 52(106), 791-810.

Velásquez R., C. (2016). *Orden societario*. Medellín: Señal Editora.

Vilanova, N. (2016). *La comunicación, clave en la empresa familiar*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/la-comunicacion-clave-en-la-empresa-familiar-2347686>