

**FUNCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS PROTOCOLOS DE FAMILIA EN
LAS SOCIEDADES DE FAMILIA COLOMBIANAS**

PRESENTADO POR: JULIÁN FELIPE OVALLES CORTÉS

DIRIGIDO POR: DIEGO EDUARDO LÓPEZ MEDINA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

MAESTRÍA EN DERECHO, GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA JUSTICIA

BOGOTÁ D.C.

2020

Tabla de contenido

1.	Pregunta problema	4
2.	Preguntas secundarias	4
3.	Noción e importancia de las sociedades de familia	4
	3.1. Concepto de “sociedades de familia”	4
	3.2 Las sociedades de familia y su papel en la economía.	8
	3.3. Las sociedades de familia en Colombia.....	11
4.	El origen de los protocolos de familia y su aplicación	15
	4.1. Referencias internacionales y nacionales.....	15
	4.2. Naturaleza y elementos jurídicos	16
5.	Los Protocolos De Familia.....	19
	5.1. Hacia una definición de los protocolos de familia	19
	5.2. Contenido.....	21
6.	Conflictos más frecuentes en las sociedades de familia	25
7.	La resolución de conflictos y los protocolos de familia	27
8.	Los protocolos de familia como herramientas para evitar el escalamiento de los conflictos y acudir a la justicia estatalizada.....	30
	8.1. Contexto general sobre la resolución de conflictos	30
	8.2. Resolución de conflictos societarios mediante mecanismos autocompositivos	33
	8.3 La aplicación de mecanismos de resolución de conflictos autocompositivos en las sociedades de familia.	35
	8.4 Los protocolos de familia como herramientas para acceder a mecanismos de resolución de conflictos no estatalizados.....	37
9.	Experiencias en la práctica.....	39
10.	Conclusiones	41
11.	Bibliografía	42

FUNCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS PROTOCOLOS DE FAMILIA EN LAS SOCIEDADES DE FAMILIA COLOMBIANAS

Introducción

En Colombia la familia cumple un papel fundamental no sólo en el aspecto social, sino también en el económico. De conformidad con el último reporte presentado en 2020 por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, en Colombia el 50,26% de las empresas corresponden a empresas familiares¹. Así, las familias colombianas que emprenden un negocio se convierten en un motor generador de trabajo, oportunidades y desarrollo para el país.

Ahora bien, al comparar estas cifras con la información presentada por la Superintendencia de Sociedades en 2005, en donde, para el año inmediatamente anterior, las sociedades de familia en promedio ponderado representaban el 68.7% del total de compañías colombianas, se evidencia la preocupante situación que afrontan estas sociedades en punto de su permanencia en el tiempo.²

Precisamente, de conformidad con la información presentada en el citado informe de 2020, de las sociedades de familia colombianas; el 31,70% son de primera generación, el 15,86% de segunda, el 2,09% están en la tercera y, finalmente, solo el 0,61% llegan a la cuarta generación.³

Teniendo en cuenta lo anterior, y ante la importancia que las sociedades de familia tienen en la economía nacional, es necesario estudiar sus características y el origen de los problemas que

¹ Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y Superintendencia de Sociedades 2020. Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. Documento producto de la Mesa Técnica Interinstitucional conformada por la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades. Recuperado el 1 de marzo de 2020 en <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25983/GUIA%20GOBIERNO%20CORPORATIVO2020%20V7%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y> P. 81.

² Superintendencia de Sociedades. Sociedades de Familia en Colombia. Recuperado el 1 de febrero de 2020 en https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/5-Sociedades%20en%20familia%202004.pdf P. 4.

³ Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, Op. Cit., p. 81.

impiden su permanencia en el tiempo. De la misma forma, es ineludible proponer mecanismos de resolución de conflictos consecuentes con la naturaleza propia de las relaciones de sus miembros, reconociendo a la familia como medio primario para la resolución de conflictos interpersonales.

Para solucionar las dificultades que se pueden presentar con mayor frecuencia en las sociedades de tipo familiar, no se puede perder de vista que los vínculos y la confianza de sus miembros muchas veces lleva a desarrollar tanto los negocios sociales, como la estructura administrativa de la compañía, con un alto grado de informalidad. Situación que conlleva, entre otros, a que no se establezcan mecanismos para solucionar conflictos antes de que estos se presenten y así, ocasionando que su aparición pueda llegar a desequilibrar la compañía al punto de impedir su continuidad y permanencia en el tiempo.

Esto comporta una grave consecuencia, y es que ante la imposibilidad de resolver los conflictos de una manera autocompositiva por los mismos miembros de la familia, las disputas de la sociedad deban ser solucionadas ante la justicia estatalizada. Lo cual, además de generar importantes costos relacionados con la atención de un proceso judicial, afecta los lazos familiares y consecuentemente la perdurabilidad del ánimo societario de sus participantes en el tiempo.

De esta forma, en aras de determinar si la implementación de protocolos de familia pueden ser herramientas útiles para evitar el escalamiento de los conflictos en las sociedades de familia, se realizará, por una parte, un estudio dogmático de esta figura orientado a establecer cuáles han sido los elementos que se le han atribuido como características esenciales y, por otra parte, cómo ha sido su aplicación en el ámbito societario. Con esto claro, se buscará conocer el impacto de este mecanismo tanto en la solución de controversias como con la permanencia en el tiempo de tales sociedades.

También se tendrá acceso a un panorama general que permitirá obtener algunas conclusiones respecto del papel que desempeñan este tipo de sociedades en Colombia, la función que los protocolos de familia tienen y pueden tener en Colombia, así como el papel que estos acuerdos parasociales ocupan en las diferentes etapas de la existencia de la sociedad.

Adicionalmente, y como componente para obtener información más específica de la función de los protocolos de familia, se realizarán entrevistas con miras a alcanzar un acercamiento, con algún grado de certeza, respecto de la realidad de la planeación estratégica y el manejo de los conflictos con que actualmente cuentan este tipo de sociedades.

Este estudio cualitativo será utilizado de manera ilustrativa, pues siendo consciente que el número de entrevistas realizadas no es representativo dentro del total de sociedades presentes en Colombia, si es relevante para evidenciar la aplicación práctica de la teoría expuesta y analizada en el estudio cuantitativo obtenido previamente.

Finalmente, es de anotar que las entrevistas girarán en torno a cinco temas y no a preguntas puntuales. Esto obedece a que la información relativa al desarrollo y los conflictos que se presentan en una sociedad, pueden llevar a el entrevistado a generar resistencia o incluso a tergiversar información. De ahí que los temas que se abordarán serán:

1. Objeto social y tiempo en el mercado de la compañía.
2. Organización interna en cargos de dirección y ejecución al interior de la sociedad.
3. Conflictos más frecuentes y forma de solucionarlos.
4. Conocimiento, implementación y aplicación de los protocolos de familia durante la existencia de la sociedad
5. Participación de miembros de la familia en órganos de decisión y vinculaciones laborales.

Con fundamento tanto en la información cuantitativa como en la cualitativa que se obtenga, se podrá analizar el entorno que rodea la existencia de las sociedades de familia y el impacto que la implementación de los protocolos de familia puede tener en su permanencia en el tiempo.

1. Pregunta problema

¿Los protocolos de familia, y particularmente las cláusulas relacionadas con la resolución de conflictos, son herramientas útiles para resolver controversias en sociedades de familia?

2. Preguntas secundarias

- ¿Los protocolos de familia son herramientas útiles para la resolución de conflictos societarios?
- ¿La resolución temprana de conflictos, por los mismos miembros de la familia, puede garantizar la estabilidad de las sociedades de familia en el tiempo?
- ¿Los protocolos de familia permiten solucionar los diferentes tipos de conflictos que se presentan en las sociedades de familia?

3. Noción e importancia de las sociedades de familia

3.1. Concepto de “sociedades de familia”

La noción de empresa de familia comprende aquellas compañías en donde el mismo núcleo familiar ostenta una propiedad significativa de la empresa, lo que le permite controlar en mayor o menor medida la toma de decisiones. Algunos agregan que en las compañías privadas esta condición se entenderá cumplida cuando la misma familia controle más del 50% de las acciones o

de los derechos de voto. Al paso que, para las compañías públicas, la misma familia ostente al menos el 32% de las acciones y los derechos de voto.⁴

Por su parte, no obstante en Colombia no existe una definición legal que explique esta figura o sus diferencias con otros tipos societarios⁵, en las últimas décadas se han realizado importantes aproximaciones que permiten identificar sus elementos. Así, la ley 58 de 1931, mediante la cual se creó la Superintendencia de Sociedades Anónimas -Hoy Superintendencia de Sociedades-, realizó una breve referencia, en los siguientes términos:

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

Casi 20 años después, con la aparición del Decreto 2521 de 1950, se hicieron los primeros intentos por regular este tipo de sociedades. En esta oportunidad se entendió que las sociedades de familia requerían ser declaradas como tales, para lo cual debían reunir los siguientes requisitos:

⁴ Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, Op. Cit., p. 81.

⁵ En España, por ejemplo, El Real Decreto 171/2007, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares define esta figura como “*aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad*” (art. 2.1 RD 171/2007).

“1º Que se hayan constituido por mayoría de personas vinculadas entre si por parentesco de consanguinidad dentro del cuarto grado civil, o de afinidad dentro del segundo grado;

2º Que los parientes expresados en el numeral anterior sean, al mismo tiempo, dueños de la mayoría de las acciones suscritas;

3º Que sus acciones no estén destinadas a especulaciones de bolsa, ni se vendan en mercados públicos de valores;

4º Que sean de difícil acceso a extraños, mediante la aplicación del retracto a la venta de sus acciones, o la preferencia en la suscripción de las mismas, según el caso; y

5º Que tengan por fin explotar y precautelar su patrimonio.”

El Código de Comercio en 1971, compendio normativo que reguló en su integridad el ámbito societario en el país, que a su vez derogó todas las normas anteriores, no reguló o indicó los elementos necesarios para que se entendiera una sociedad de familia como tal. Ciertamente, aunque se encuentran algunas menciones a las sociedades anónimas de familia y a las sociedades de familia⁶, no se reguló su configuración ni la necesidad de su declaratoria.

Posteriormente, la Superintendencia de Sociedades indicó que la sociedad de familia es aquella en donde *“entre dos o más socios existe un parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil, o si existe vínculo matrimonial, y que los socios así relacionados tengan el control económico, financiero o administrativo de la compañía”*⁷

⁶ Código de Comercio de 1971. Cfr. *“Artículo 102.- Será válida la sociedad entre padre e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados. (...) Artículo 435.- No podrá haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio, o parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia”*.

⁷ Cfr. Superintendencia de Sociedades, 1997 Oficio 220-16360.

En este mismo sentido, en el oficio 220-206544 del 10 de diciembre de 2018⁸, esta Superintendencia indicó que: *“las sociedades de familia, independientemente del tipo societario (colectivas, en comanditas, limitadas, anónimas) son en la práctica aquellas controladas por miembros de una misma familia, que bien pueden ser hermanos, primos, sobrinos, tíos, abuelos, nietos, etc., En particular en las sociedades de segunda y tercera generación es apenas lógico que aparezcan vinculados miembros de la familia que tienen un parentesco más distante que el señalado en la norma comentada, sin que eso desnaturalice la esencia del control que siguen ejerciendo miembros de una familia, cuyas relaciones se proyectan en el campo de la empresa, la familia y la propiedad (...)”*

Siguiendo la misma línea, la misma Superintendencia, mediante oficio 220-0007775 del 10 de enero de 2019⁹, se indicó que:

“Ahora bien, ante la ausencia de una definición legal sobre lo que se consideran sociedades de familia, propósito al que la solicitud apunta, esta Superintendencia se ha visto precisada a recurrir a la descripción contenida en el artículo 6° del Decreto 187 de 1975, incorporado al Estatuto Tributario a través del Decreto 624 de 1989, que expresa: ARTICULO 6. Se considera de familia la sociedad que esté controlada económica, financiera o administrativamente por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil.”

Otros autores han indicado que la empresa familiar es aquella en donde *“más del 50% de los derechos de voto en su Junta General u órgano similar está en posesión de la persona(s) que*

⁸ Superintendencia de Sociedades 2018. Recuperado el 6 de abril de 2020 en https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_conceptos_juridicos/OFICIO_220-206544_DE_2018.pdf

⁹ Superintendencia de Sociedades 2019. Recuperado el 6 de abril de 2020 en Cfr. https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_conceptos_juridicos/OFICIO_220-000775_DE_2019.pdf

fundó la compañía; en posesión de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o en su posesión de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta”. (Quintana, 2012).

Así las cosas, el denominador común que encuentran estas definiciones de sociedades de familia, giran en torno al control de las decisiones por miembros de un mismo grupo de personas vinculadas, ya sea por consanguinidad o por afinidad. Criterio determinante que permite diferencia a este tipo de sociedades, y que genera un punto de análisis respecto de los problemas propios y su conflictividad.

3.2 Las sociedades de familia y su papel en la economía.

La familia ocupa un lugar de alta importancia política y económica en el desarrollo de las economías nacionales e internacionales. Al respecto, en el ámbito societario, un estudio realizado por Ernst & Young¹⁰ en 2019, evidencia la relevancia que ocupan las empresas de familia en los diferentes mercados del mundo.

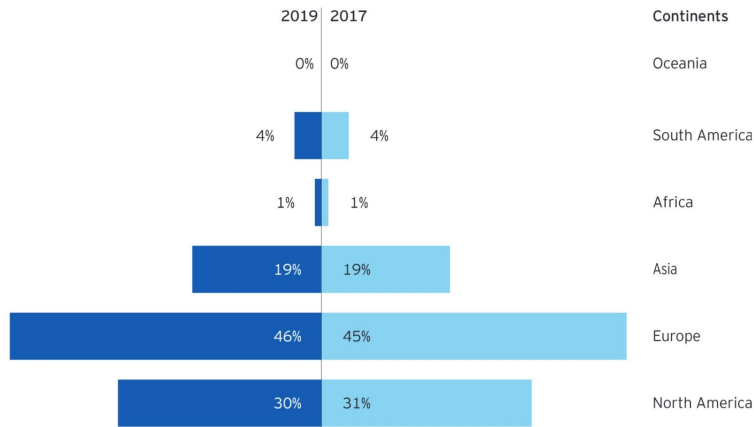
De conformidad con la tercera entrega del *Global Family Business Index* a principios del 2019¹¹, este tipo de empresas ocupa un papel protagónico en la economía mundial¹², pues sólo en Europa ocupan el 45% de las sociedades constituidas, al paso que en Norte América el 31% y en Asia el 19%.

¹⁰ EY and University of St. Gallen, 2019. *How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age. Insights from the 2019 Global Family Business*. Recuperado el 9 de marzo de 2020 en https://www.ey.com/en_gl/growth/how-the-world-s-largest-family-businesses-are-responding-to-the-transformative-age. P, 4.

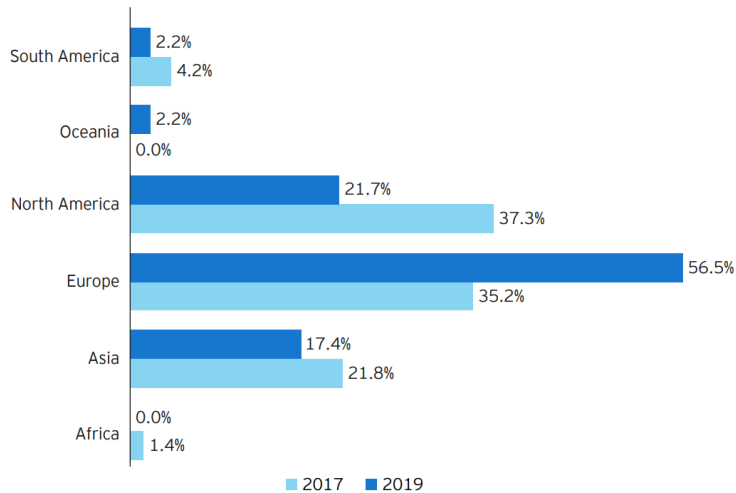
¹¹ Ibid, p. 4.

¹² Sólo por nombrar algunas de las más reconocidas, se deben destacar: Wal-Mart Inc., Volkswagen AG, Ford Motor Company, BMW, LG Corporation, Porsche Automobil Holding SE, Nike Inc., L'Oréal SA, 21st Century Fox, Heineken Holding N.V., Marriot International Inc., Decathlon Group, Parmalat, Ralph Lauren Corp., entre muchos otros. Ver: <http://familybusinessindex.com/>

Dicho estudio muestra que el número y distribución de este tipo de sociedades a lo largo del mundo se mantiene estable en comparación con los resultados obtenidos en el 2017. Lo anterior, de conformidad con la siguiente gráfica¹³:



También se evidencia que la distribución geográfica de las empresas de familia más grandes del mundo ha presentado un crecimiento porcentual en países ubicados en Oceanía y Europa, al paso que han disminuido porcentualmente, tanto en el continente americano, como en Asia:



En la misma línea, este estudio revela como los ingresos promedio de este tipo de compañías aumentó de US\$ 13.62b en 2017 a US\$ 14.97b en 2019 y la edad promedio de duración

¹³ EY and University of St. Gallen Global Family Business Index. Op. Cit., p. 4.

en el tiempo de las empresas pasó de 80.38 años en 2017 a 79.92 años en 2019¹⁴. Evidenciando así, como la permanencia en el tiempo de estas sociedades, ha presentado una pequeña pero importante disminución.

Ahora bien, las familias empresarias no sólo se destacan como creadoras de nuevas oportunidades de negocio mediante empresas, también, según una investigación realizada por Villalonga et al. (2015), las familias son el tipo de accionistas controlantes más común en el mundo, incluso más prevalente que los gobiernos, los bancos u otras empresas (Claessens, Djankov y Lang, 2000; Faccio y Lang, 2002; La Porta, López de Silanes y Shleifer, 1999).¹⁵

En el caso de América Latina, un estudio realizado por González, Guzmán, Téllez y Trujillo (2020), en donde tomaron como muestra las 454 empresas más importantes en los seis mercados de capitales más relevantes de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Evidenciando que a través de propiedad directa, o por medio de propiedad piramidal, evidenció que las familias controlan aproximadamente el 70% de las empresas. Porcentaje que incrementa al incluir las empresas de capital cerrado, que representan la mayoría en la región.

En Colombia, según Villalonga et al. (2019), y de acuerdo con información provista por las bases de datos del Banco Mundial, Colombia cuenta con por lo menos un millón y medio de empresas privadas, prácticamente todas ellas de capital cerrado, y bajo el control de las familias que las crearon. Villalonga et al. (2019) señalan que la mayoría de empresas de capital cerrado del país están en los sectores de comercio (32%), manufactura (21%), inmobiliario (17%), y construcción (9%).

¹⁴ *EY and University of St. Gallen Global Family Business Index*. Op. Cit., p. 8.

¹⁵ Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA 2020. Protocolos de familia: su relevancia como mecanismo de gobierno familiar y empresarial 2020. Recuperado el 20 de febrero de 2020 en https://www.researchgate.net/publication/346475060_Protocolos_de_familia_su_relevancia_como_mecanismo_de_gobierno_familiar_y_empresarial

La última Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, presentado por la Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá, en noviembre de 2020, indica que aproximadamente un tercio de las empresas del listado Fortune Global 500, se encuadran dentro de las denominadas empresas de familia. Puntualmente, para el caso de Latinoamérica, en línea con la información presentada por González, Guzmán, Téllez y Trujillo (2020), concluyen que este tipo de empresas representan el 75% del total de empresas del sector privado, y sus ingresos se encuentran alrededor de US\$1.000 millones.¹⁶

3.3. Las sociedades de familia en Colombia

Concentrándonos en el caso colombiano, es claro que el panorama resulta ser considerablemente similar al escenario mundial. Por una parte, tenemos que de conformidad con un estudio presentado por la Superintendencia de Sociedades en 2005¹⁷, para el año inmediatamente anterior, las sociedades de familia, en promedio ponderado representaban el 68.7% del total de sociedades colombianas.¹⁸ Ahora bien, según uno de los más recientes informes presentados por la citada Superintendencia de Sociedades, para el 2019, el 50,26% de las empresas en Colombia corresponden a empresas familiares. De estas, el 31,70% se encuentra en la primera generación, el 15,86% en la segunda generación, el 2,09% está en la tercera generación y solo el 0,61% en la cuarta generación.¹⁹

¹⁶ Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, Op. Cit., p. 81.

¹⁷ La metodología utilizada en este estudio se obtuvo a partir de la información de las empresas que enviaron reportes sobre accionistas a la Superintendencia de Sociedades a 31 de diciembre de 2004, y la información de la base nacional de Confecámaras, clasificadas por tamaño, de acuerdo con la Ley 905 de 2004.

¹⁸ Superintendencia de Sociedades, Op. Cit., p. 4

¹⁹ Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, Op. Cit., p. 81.

Esta información es preocupante si se tiene en cuenta que en menos de dos décadas, se presenta una importante disminución porcentual de las sociedades de familia colombianas y que su permanencia generacional, evidencia tendencias a su desaparición con el transcurso de los años. Situación que, a su vez, impacta negativamente la economía y desarrollo del país.

Estos datos pueden ser consecuencia de la ausencia de políticas o planes futuros para la preservación de la compañía en el tiempo, pues no obstante cerca del 82% de las empresas familiares en Colombia cuentan con políticas relacionadas con: acuerdos con grupos de interés (52%), mecanismos de resolución de conflictos (44%) o un protocolo de constitución familiar (42%). Su diseño e implementación práctico resulta insuficiente.²⁰

Pues bien, si sumado a lo anterior, agregamos los conflictos familiares y personales que se presentan a lo largo de la existencia de una sociedad, es entendible la elevada tasa de sociedades familiares que no logran superar la segunda o tercera generación de sucesores.

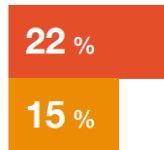
Por ejemplo, teniendo en cuenta que el relevo generacional en las empresas familiares es un tema de cardinal importancia, en aras de garantizar que el legado familiar trascienda, este asunto debería ocupar un lugar protagónico en las políticas y planes futuros de cualquier sociedad de familia. A pesar de esto, el 60% del total de empresas familiares en Colombia no cuenta con un plan de sucesión formal, sólo el 12% cuenta con un plan, pero menos formal, y un 22% tiene un plan de sucesión sólido, tal y como puede observarse a continuación:²¹

²⁰ PWC 2019. Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende. Recuperado el 12 de junio de 2020 en [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf) P. 46.

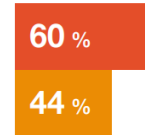
²¹ PWC Op. Cit, p 46.

¿Existe un plan de sucesión?

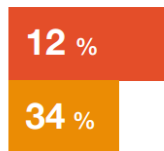
Cuentan con un plan robusto,
formalizado y documentado



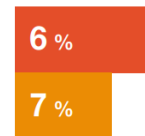
No hay plan



Existe un plan, pero menos formal



No sabe



■ Colombia
(15% en 2016)

■ Global
(8% en 2016)

Estas problemáticas parecen repetirse cíclicamente en diferentes latitudes. Por lo que en la encuesta global de empresas familiares, documento realizado por parte de Jonathan Flack, líder del servicio de Empresas Familiares en Estados Unidos, se indica que existen algunos principios determinantes para preservar el legado familiar: (i) Pensar en el legado de la empresa familiar y cómo la familia puede y debería continuar dicho legado, (ii) construir un plan estratégico orientado hacia el futuro, (iii) Enfatizar que el liderazgo de la sucesión se gerencie a largo plazo, (iv) Contar con miembros de junta directiva con diferentes perspectivas (v) Crear un plan de sucesión con una estructura sólida, pero flexible ante los cambios del mercado y los tiempos²².

En este punto, se debe hacer especial énfasis en los diferentes conflictos que se pueden presentar en las sociedades de familia, los cuales se originan a raíz de la contraposición de los intereses que confluyen entre los individuos que allí intervienen. En verdad, no se puede perder de vista que en este tipo de sociedades *“los lazos familiares y las emociones juegan un papel*

²² PWC 2018. Global Family Business Survey 2018. Recuperado el 20 de junio de 2020 en <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2018.html> P. 30.

fundamental al momento de negociar objetivos, intereses, motivaciones y metas conjuntas, constituyendo aspectos a los que debemos prestar especial cuidado, ya que un movimiento mínimo en alguno de ellos puede desencadenar el desequilibrio total del sistema”²³

Tales conflictos son, principalmente: (i) aquellos que se originan entre familiares que intervienen directamente en la sociedad y aquellos que son representados (padres e hijos), (ii) entre aquellos miembros que trabajan en la sociedad y aquellos que no (accionistas con vinculación laboral y quienes sin trabajar allí gozan del reparto de utilidades), y (iii) respecto de quienes ostentan cargos de dirección y quienes no toman decisiones estratégicas de la compañía. Lo anterior podría concretarse o denominarse en conflictos de naturaleza familiar, patrimonial y laboral o de dirección.

Esta clasificación resulta importante pues de su correcta identificación dependerá la forma en que se regulen los mismos de forma previa a su aparición y la forma en que las soluciones sean satisfactorias tanto para los asociados como para la sociedad.

Por lo anterior, es necesario que las sociedades cuenten con una herramienta que permita, de forma clara, establecer la forma en que se desarrollarán los vínculos entre los familiares y las el manejo directivo de la empresa. Claro está, siempre garantizando la interrelación entre la planeación de la empresa y la familiar, destacando como su objetivo principal el manejo adecuado de los conflictos y su solución. Para este fin, pueden ser utilizados los denominados protocolos de familia.

²³ Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly (2014). Empresas Familiares, visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México. Pearson Prentice Hall. P, 14.

4. El origen de los protocolos de familia y su aplicación

4.1. Referencias internacionales y nacionales

El protocolo familiar es una figura jurídica que se desarrolló originariamente en Estados Unidos a mediados de los años 50, con los estudios de C.R. Christensen²⁴, y recibió en la tradición legal anglosajona la denominación de *Family Constitution*. En dicho documento, desde sus orígenes, se han combinado cláusulas de naturaleza meramente contractual establecidas por los pertenecientes a la familia, con otras estipulaciones que pueden incluir declaraciones programáticas de buenas intenciones, principios y objetivos, cuya exigibilidad se sitúa en el terreno moral pero son de escasa relevancia jurídica²⁵.

A su vez, en países como España se han entendido los protocolos de familia como *“un documento de inspiración constituyente en el que se suscriben por la familia propietaria de un grupo empresarial o de una empresa un acuerdo marco desarrollado en una serie de pactos que definen las líneas maestras de la misión y la estrategia de la empresa, de su sistema de gestión y gobierno, de su cultura y de la forma en que la familia va a relacionarse con el negocio y a organizar la administración de su patrimonio invertido en el mismo, con el fin de garantizar la continuidad de la empresa y su permanencia bajo control familiar, dentro de un contexto de armonía y consenso familiares”*²⁶.

En Colombia, los protocolos de familia no tienen una regulación normativa específica, de ahí que su clasificación como contrato se encuadra dentro de los denominados como atípicos. No obstante lo anterior, en el artículo 110, numeral 14, del Código de Comercio, el artículo 70 de

²⁴ Christensen, C.R, (1953). *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

²⁵ Camisón Zornoza, C. y Ríos Navarro, A. (2014). El protocolo familiar: un enfoque práctico para su desarrollo. Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València. P. 21.

²⁶ Camisón Zornoza, C. y Ríos Navarro, A., op. cit., pág. 21.

la Ley 222 de 1995 y en el artículo 24 de la Ley 1258 de 2008, se determinan las condiciones y el alcance de los denominados “pactos parasociales”. Entendidos como acuerdos que realizan los accionistas de una compañía, generalmente en relación con la adquisición y enajenación de acciones o en la conformación de bloques de votación frente a determinados temas, claro está sin limitarse a estos.

De igual forma, en dichos artículos se establece la forma en que estas figuras se relacionan con las reglas generales en materia de obligaciones, contratos y sociedades, por cuanto son acuerdos que una vez sean depositados en las oficinas en donde funciona la administración, son de obligatoria observancia para la compañía. A partir de este marco legal, se puede determinar que el Protocolo de Familia es un acuerdo paralelo al contrato de sociedad, en donde quienes reúnen la condición tanto de familiar como de socio, de manera preventiva establecen las reglas que regirán el manejo y administración del negocio familiar.

4.2. Naturaleza y elementos jurídicos

La naturaleza del protocolo de familia, a pesar de no ser fácil de encuadrar, puede ser considerada como contractual, pues este nace de un consenso de los miembros de una familia que, al emprender un determinado negocio, buscan regular las diferentes relaciones que se producen entre la sociedad y la familia. Las características propias de este tipo de contratos son; plurilateralidad, conmutatividad, consensualidad, atipicidad, de tracto sucesivo, oneroso, accesorio e innominado.²⁷ Se debe tener en cuenta que los protocolos de familia son contratos altamente recomendables, más no esenciales dentro de las sociedades.

²⁷ Urbina Galiano, Liza (2003). Algunos aspectos jurídicos del protocolo de familia a la luz de la legislación Colombiana. Revista Universitas. P, 803.

Algunos autores han puntualizado que este tipo de pactos son herramientas autónomas; debido a que son diferentes a la creación de la propia sociedad, accesorios; ya que los pactos parasociales carecerían de sentido de considerarse aisladamente y funcionales; únicamente sobre una sociedad en la que se necesite perfilar los matices que los socios deseen proporcionarle a la suma de voluntades contenida en la propia sociedad.²⁸

Generalmente estos contratos incluyen una regulación relativa a:

- i) la creación de un Consejo de Familia que dirima conflictos;
- ii) un código de conducta y ética;
- iii) un reglamento laboral;
- iv) prohibiciones de competencia desleal
- v) regulación bonificaciones por méritos;
- vi) capitulaciones matrimoniales y;
- vii) sucesión patrimonial, entre otros aspectos.

En la misma línea de pensamiento, es consecuente indicar que el protocolo de familia al ser un contrato que incluye normas que direccionen el desarrollo de la sociedad y la intervención de la familia y sus integrantes, tanto actuales como futuros, permite discutir entre estos las cláusulas estipuladas. Esto dependiendo, claro está, de que el protocolo este bien estructurado para estos casos, y en los diferentes cambios generacionales que se presenten se permita realizar los ajustes que se crean conveniente para el buen funcionamiento de la sociedad y su actualización en el tiempo. Por lo anterior, es de vital importancia que al momento de crear un protocolo de familia, se busque un objetivo que apunte al crecimiento y fortalecimiento tanto de la empresa como de la familia y sus vínculos, estos siempre orientados a evitar conflictos internos.

²⁸Olmos Ros, Vicente (2017). Los pactos parasociales, una visión histórico-práctica. Universidad de la Rioja. P, 17.

Se debe destacar que las regulaciones propias de un protocolo de familia se encuentran orientadas, principalmente, a:

- Concretar la misión, objetivos y permanencia en el tiempo de la empresa,
- Determinar un esquema sucesoral adecuado para la empresa,
- Diseñar una adecuada planificación patrimonial,
- Evitar, solucionar y evitar el escalamiento de los conflictos.

Tal y como se indicó previamente, el Protocolo de Familia, al ser un contrato parasocial, en ocasiones puede llegar a confundirse con los estatutos de una sociedad, pues en la práctica ambos regulan las relaciones y obligaciones de los socios u accionistas de una compañía. Por lo anterior, resulta de cardinal importancia distinguir las principales diferencias entre estos.

Así las cosas, se debe comenzar destacando que toda sociedad nace a partir de un acuerdo de voluntades consagrado en un contrato denominado acuerdo social o estatuto social, que da origen a una persona jurídica separada legal y patrimonialmente de sus integrantes. A su vez, el Protocolo de Familia, tiene como finalidad regular las relaciones entre los integrantes de una sociedad en donde adicionalmente, comparten algún grado de parentesco.

Adicionalmente, la constitución de una sociedad está ligada con la disposición de un capital, esfuerzo o conocimiento de los socios orientados a desarrollar el objeto social de la compañía, y este, a su vez, está encaminado a la obtención de utilidades. Por lo que es necesario que los miembros de la familia empresaria tomen conciencia, a través de un periodo formativo, de las implicaciones propias de la empresa familiar y del tipo de gestión que esta demanda.²⁹ Sin

²⁹ Rodríguez Zapatero Maribel, Rodríguez Jiménez Magdalena y Rodríguez Alcaide Javier (2014). Un nuevo modelo para abordar el protocolo de familia. Cuaderno de investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. P, 23.

embargo, quienes suscriben un protocolo familiar no tienen obligaciones de naturaleza patrimonial.

Otra diferencia que vale la pena destacar, es que mientras que el acuerdo social es un contrato principal e independiente, el Protocolo de Familia es un contrato accesorio. Esto, pues la existencia del segundo depende necesariamente del primero, toda vez que al no existir contrato social no pueden regularse las relaciones existentes entre los miembros de una compañía.

5. Los Protocolos De Familia

5.1. Hacia una definición de los protocolos de familia

La Superintendencia de Sociedades ha entendido los protocolos de familia como acuerdos o convenciones realizada por miembros de una misma familia, con el objetivo de que ésta se mantenga unida en la realización de un proyecto empresarial común y fructífero. Son acuerdos que deben estar orientados a evitar los problemas propios de situaciones como la sucesión, el gobierno y dirección de la sociedad, los límites salariales, entre otros, y así no poner en riesgo las relaciones profesionales, económicas o incluso personales de la familia.³⁰

Esta concepción, como la mayoría de líneas dadas por la referida superintendencia, se encuentra profundamente ligada con la realidad de las sociedades colombianas, por lo que si bien es cierto que estos temas siempre están en la mente de los comerciantes que emprenden negocios con sus familias, también lo es que la figura ha sido considerada y aplicada como un código ético, más no como estipulaciones legales de obligatorio cumplimiento. Encontrando así uno de los principales obstáculos para su eficacia: la fuerza vinculante de las estipulaciones.

³⁰Cfr. Superintendencia de Sociedades. Oficio 220-085791 Del 03 de agosto de 2011.

Otros autores han indicado que los protocolos de familia son (Sánchez-Crespo, 2002) “un acuerdo que se presenta al interior de la sociedad familiar, firmado por los miembros de la familia que a su vez son socios de la empresa, cumpliendo funciones de regulación”.

Otros autores consideran que para la efectividad de los protocolos de familia, debe (Pérez, 2005) “existir un interés mutuo entre los miembros de la organización, partiendo del punto de que para su elaboración es de vital importancia contar con la intervención de dichos miembros siendo estos los encargados de discutir los objetivos e intereses por los cuales se desea realizar este protocolo”.

Por otra parte, (Corona, 2005) “define al protocolo de familia como un documento donde se propone focalizar los posibles conflictos y problemas que pueden afectar el éxito y la continuidad de la empresa, mediante cláusulas que hagan partícipes a cada uno de los miembros de la familia que tengan relación con la organización”.

Para “(Serna H. &., 2005) el protocolo de familia es un convenio autónomo donde se tiene participación voluntaria de las partes involucradas en su proceso de creación, siendo dicha participación de índole moral y ético”³¹.

Otros autores han indicado que estos acuerdos parasociales pueden ser entendidos como “un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa; es decir para generar ese pensamiento estratégico continuo, generar las normas de cómo trabajar la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de la empresa familiar: la unidad, el compromiso y la confianza.”³²

³¹ Matallana, L. (2017). Protocolo de familia como herramienta de perdurabilidad en empresas familiares. (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá Colombia.

³² Adicionalmente, no se puede perder de vista que la aplicación práctica de obligaciones estrictas en las sociedades de familia comporta un nivel de complejidad superior, dado, precisamente, por las relaciones afectivas de los participantes. Por ejemplo, mientras que el incumplimiento de las responsabilidades laborales en cualquier empresa de naturaleza pública o privada, puede desembocar, en llamados de atención, suspensiones e incluso en la terminación del contrato laboral. No se puede desconocer que, en la práctica, sanciones de esta naturaleza entre padres e hijos,

Ahora bien, recogiendo los puntos propuestos por algunos de los citados autores, para el presente trabajo se entenderá como protocolo de familia, aquel “contrato entre los miembros de una familia, que participan como socios o accionistas en una compañía, por medio del cual se regulan los asuntos relativos al manejo administrativo y direccionamiento de una sociedad”.

5.2 Contenido

Tal y como sucede con la definición de los protocolos de familia, no existe una postura pacífica respecto del contenido mínimo que este contrato debe tener. No obstante lo anterior, tradicionalmente se han indicado dentro de los puntos deseables a incluir, para garantizar su eficacia, los siguientes³³:

- Valores, propósitos de la familia y de la empresa.
- Conformación, competencia y obligaciones de los órganos de gobierno de la familia (asamblea familiar y el consejo familiar); así como los órganos de gobierno de la empresa (junta directiva o instancia equivalente, equipo gerencial, entre otros).
- Roles de los integrantes de la familia, sus funciones, deberes y responsabilidades, en su calidad de socios, accionistas, empleados, miembros de la junta directiva o instancia equivalente, o del equipo gerencial.
- Responsabilidades, marcos de actuación y líneas de comunicación entre la familia, la junta directiva o instancia equivalente, y el equipo gerencial.

cuñados, tíos o esposos, resultan ser de difícil aplicación, pues estas censuras y castigos, sin duda alguna tendrán repercusión en las relaciones afectivas de los implicados.

De esta forma, los protocolos de familia se encuentran en una compleja encrucijada para su aplicación, pues se encuentran contrapuestos los intereses de establecer estipulaciones vinculantes que garanticen la sostenibilidad y perdurabilidad de la compañía, respecto del interés natural de conservar y proteger los vínculos afectivos familiares.

³³ Dentro de estos se debe destacar la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades. Noviembre de 2020. P. 83.

- Políticas aplicables a los familiares que se vinculen contractual o laboralmente.
- Acuerdos sobre transición generacional y sucesión de cargos.
- Condiciones y mecanismos mediante los cuales se aprueban e informan las operaciones que realicen los miembros de la familia con la empresa y otros aspectos relevantes de la sociedad³⁴

- Políticas de dividendos.
- Reglas sobre la propiedad de la empresa familiar y protección patrimonial.
- Mecanismos para la resolución de controversias entre familiares que afecten la gobernabilidad de la empresa.

Pues bien, a pesar de los elementos mencionados por los referidos autores, en gran parte similares, lo cierto es que la realidad de los desarrollos propios de los comerciantes, más en las sociedades de familia, en donde prima la informalidad y la agilidad de las operaciones comerciales, muchas de tales concepciones resultan arcaicas.

Un protocolo de familia que contenga un clausulado que incorpore todos los asuntos mencionados, terminará convirtiéndose en un documento extenso, pesado, complejo y, por consiguiente, de poco interés y consulta por los miembros de la sociedad. De ahí que seguramente las estipulaciones allí contenidas no serán conocidas ni entendidas a cabalidad, lo cual, tarde o temprano, terminará convirtiéndose en una herramienta que suscitará controversias societarias, y posiblemente en el incumplimiento de los deberes de los administradores, quienes deben velar por el cumplimiento de tales estipulaciones, establecidas en el artículo 23 de la ley 22 de 1995.

³⁴ Las aprobaciones a estas transacciones pueden hacerlas la junta directiva o instancia equivalente o la propia familia. En todo caso las operaciones deben cumplir las normas legales e internas sobre administración de conflictos de interés y hacerse en condiciones de mercado, en el mejor interés de la empresa y aplicando las disposiciones legales. Para mecanismos de comunicación a asociados ver Capítulo V. Sobre la Revelación de Información, la Rendición de Cuentas y Transparencia.

Los numerosos órganos de decisión, control, revisión y mediación, también pueden ser un inconveniente. De ahí que sea más recomendable contar, por una parte, con un órgano de decisión y, por otra parte, con uno de resolución de controversias internas, formado por los miembros de la familia fundadores o quienes inspiren confianza y respeto a sus integrantes.

Así, una junta directiva que desempeñe las funciones de órgano asesor en la toma de decisiones, compuesto por miembros tanto de la familia como independientes, siempre será recomendable. En cualquier caso, no se puede pasar por alto que, por lo menos en la primera y segunda generación de la compañía, donde sus dimensiones pueden ser modestas o medianas, resulta difícil e incluso inviable, contar con personas externas encargadas de asesorar a los miembros de la sociedad, principalmente por los costos que esto implica.

Si bien no se puede menospreciar las inmensas ventajas que la participación de miembros independientes en la junta directiva es deseable, entre otras razones, por cuanto aporta equilibrio en las decisiones y una visión objetiva para que estas se tomen con base en los mejores intereses para la empresa³⁵, tal y como se advirtió previamente, esta es una opción que parecería ser viable en las empresas de familia de segunda generación en adelante, en donde se cuenta con un patrimonio sólido y proyecciones a futuro. El inconveniente se presenta cuando la alta mortandad de empresas se registra en las de primera generación, en donde se necesita un mecanismo rápido, vinculante y que minimice costos.

Precisamente en este escenario, se destaca la importancia de contar con un consejo de familia, que no sólo se encargue de la toma de decisiones relacionada con el direccionamiento

³⁵ Dentro de estos se debe destacar la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades. Noviembre de 2020. P. 86.

de la empresa. También a cargo de la estructuración de planes a futuro y como órgano de resolución de conflictos que evite el escalamiento de los mismos al interior de la compañía.

La inexistencia de mecanismos para solucionar controversias, así como la ausencia de estrategias que administren los riesgos de sucesión del liderazgo de la empresa familiar constituyen algunas de las principales razones por las cuales las empresas de familia desaparecen. Esto, ya que se pone en peligro la continuidad del conocimiento y liderazgo en la empresa. Por ello, es recomendable identificar esta situación como un riesgo material para la empresa familiar y establecer medidas para su mitigación. Entre estas medidas se puede contar con un plan formal de transición para el ejecutivo principal y su equipo gerencial.

La empresa debe considerar, dentro de los posibles riesgos inminentes a los cuales se deberán enfrentar en el evento de desarrollar un negocio rentable y duradero, los siguientes puntos:

- Iniciar procesos de análisis y planificación de riesgos relacionados con la futura sucesión de la compañía, de una forma ordenada, propendiendo porque sus decisiones estén orientadas hacia la preservación en el tiempo de la compañía.
- Analizar cuidadosamente los perfiles de los posibles sucesores en los órganos de dirección de la compañía independientemente de su vinculación al grupo familiar o no.
- Estructurar un órgano social que, de manera independiente, guiado por un sentido empresarial y de responsabilidad, proteja los intereses de todos los grupos de interés y no exclusivamente los de la familia propietaria.³⁶

³⁶ Ibid. P. 87

6. Conflictos más frecuentes en las sociedades de familia

Es importante tener en cuenta, como se mencionó previamente, que la conflictividad en las sociedades de familia comporta características especiales en atención a las diferentes relaciones laborales, económicas y sentimentales que allí confluyen. Estas relaciones son particularmente complejas y se han expresado, por diferentes autores, a través de la teoría de los tres círculos; familia, propiedad y empresa.

En estos tres círculos los miembros de la familia encuentran puntos de intersección entre sus actores, como lo son:

- Los familiares ajenos totalmente a la empresa, quienes si bien no participan en toma de decisiones ni ocupan cargos en la empresa, su posición y cercanía con miembros que si intervienen en la compañía los convierte en actores indirectos. Pues además de convertirse en un canal de flujo de información, pueden influenciar positiva o negativamente a uno o varios miembros de la compañía de manera tanto voluntaria como involuntaria.
- Los propietarios no vinculados a la administración, son quienes ocupan cargos en el máximo órgano social y participan activamente en la toma de decisiones sin ser miembros de la familia, pero sin vinculación laboral ni participación activa en el diario desarrollo de los negocios.
- También existen personas vinculadas mediante una relación laboral, sin ser familiares ni propietarios, como lo es el caso de los diferentes trabajadores que contrata la compañía para el desarrollo de su objeto social.
- Los propietarios parte de la familia, que no ostentan ningún cargo de naturaleza laboral ni de dirección.
- Familiares no propietarios de participación accionaria en la compañía, que están vinculados a la empresa mediante algún tipo de contrato laboral.

- Familiares propietarios de participación accionaria en la compañía, vinculados laboralmente a la empresa.

Teniendo en cuenta que cada una de las posiciones que confluyen en la relación de los tres círculos suelen tener intereses, posiciones y aspiraciones diferentes, es necesario encaminarlas hacia un objetivo común. Pues de no ser así, la toma de decisiones estratégicas y la armonía de las relaciones tanto laborales como personales, desembocarán en fuertes tensiones que afectarán la estabilidad patrimonial y las relaciones interpersonales de los intervinientes en el desarrollo de los negocios sociales. Precisamente por esta situación, se requiere plantear mecanismos que permitan diseñar estrategias previas a la aparición de los conflictos para darles un manejo adecuado.

Adicionalmente, no se puede perder de vista que la aplicación práctica de obligaciones estrictas en las sociedades de familia comporta un nivel de complejidad superior, precisamente, por las relaciones afectivas de los participantes.

Por ejemplo, mientras que el incumplimiento de las responsabilidades laborales en cualquier empresa en donde no se presenten vínculos familiares entre sus integrantes puede desembocar en llamados de atención, suspensiones e incluso en la terminación del contrato laboral, muy pocas veces esto es aplicable en las sociedades de familia. No se puede desconocer que, en la práctica, sanciones de esta naturaleza entre padres e hijos, cuñados, tíos o esposos, resultan ser de difícil aplicación, pues estas censuras y castigos, sin duda alguna tendrán repercusión en las relaciones afectivas de los implicados.³⁷

De esta forma, los protocolos de familia se encuentran en una compleja encrucijada para su aplicación, pues se encuentran contrapuestos los intereses de establecer estipulaciones

³⁷ Ghitis Serebrenik, Raúl (2012). Dinastías familiares, legado y riqueza, factores de éxito, estrategia y gestión. 1 ed. Bogotá D.C. Editorial planeta colombiana. P. 27-29

vinculantes que garanticen la sostenibilidad y perdurabilidad de la compañía, respecto del interés natural de conservar y proteger los vínculos afectivos familiares.

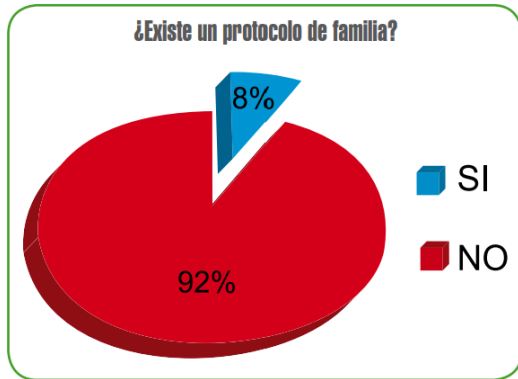
7. La resolución de conflictos y los protocolos de familia

Frente al particular, vale la pena destacar un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá en 2010, en donde se presentaron las mayores debilidades dentro de las sociedades de familia. Estos son, principalmente, las relativas a:

- 1). Vinculación de familiares no capacitados. (laboral).
- 2). Falta de delimitación de responsabilidades de familiares. (patrimonial).
- 3). Falta de autonomía frente a familiares que trabajan en la empresa. (dirección).
- 4). Falta de planes de sucesión. (dirección).

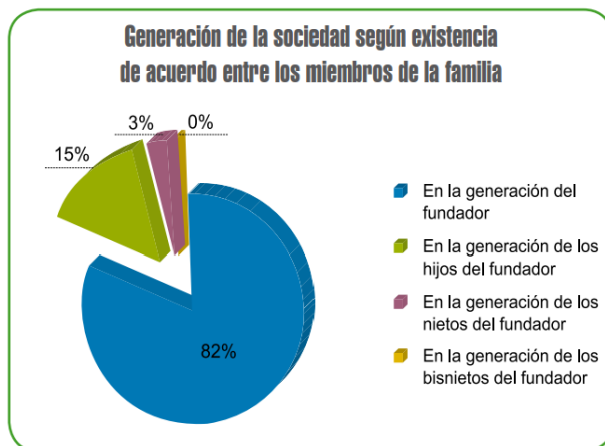
Ahora bien, en el mismo estudio se indica que en Colombia el 92% de las sociedades familiares no tienen un Protocolo Familiar establecido, y tan solo el 8% cree que este era necesario para acabar con los conflictos que se presentaban en la organización (Guzmán y Trujillo, 2012). Situación que genera una gran preocupación, pues esta realidad se presenta por dos razones: “o los empresarios del país no tienen conocimiento del mecanismo, o no confían en el mismo como método para regular los problemas de interés entre la familia y la empresa”.³⁸

³⁸ Cámara de Comercio de Bogotá y Superintendencia de Sociedades 2010. El Gobierno Corporativo de las Sociedades de Familia en Bogotá. Recuperado el 6 de mayo de 2020 en https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2969/7432_gobcorp.pdf?seque. P, 41.



Fuente: Informe de Prácticas Empresariales, Superintendencia de Sociedades, 2010.
Cálculos: Vicepresidencia Jurídica de la CCB.

Dentro de dicho grupo de sociedades que cuentan con un protocolo de familia o algún documento relativo a la regulación de relaciones entre la familia y la sociedad, también se evidenció que durante los cambios generacionales, estos tienden a desaparecer. Es así como, en la generación de los bisnietos del fundador, el porcentaje de sociedades que cuentan con acuerdos de esta naturaleza es 0%.³⁹



Fuente: Encuesta de percepción empresarial, CCB - Infométrica Ltda.
Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones de la CCB.

³⁹ Ibid. P, 42.

Adicionalmente, autores como Néstor Camilo Martínez Beltrán han identificado otros problemas producto de la falta de limitación entre la familia, la empresa y la propiedad. Dentro de ellos destaca:

1. Dificultades para mantener la independencia de las relaciones de la familia y las estrictamente laborales.
2. Falta de diferenciación en el rol que cumplen los integrantes de la familia en la sociedad ya sea como integrante, dirigente o propietarios.
3. El ingreso y salida de miembros en la familia a raíz de matrimonios, nacimientos, divorcios y la muerte. Así como el cambio de propietarios y ejecutivos en la sociedad.
4. El cambio generacional.
5. Falta de preparación para aceptar la incorporación de directivos externos.
6. Inconvenientes de carácter fiscal en la entrega de la propiedad a sus sucesores en vida o por causa de muerte.⁴⁰

Teniendo en cuenta lo anterior, y una vez identificados los principales problemas que afectan la permanencia de las sociedades de familia en el tiempo, resulta pertinente analizar la forma para evitarlos. De la misma forma que los mecanismos mediante los cuales, una vez se presenten, estos sean de fácil solución, minimizando su impacto tanto en las relaciones personales entre sus miembros, como en el patrimonio de la compañía.

De esta forma, tal y como se expuso previamente, los protocolos de familia ofrecen una opción verdaderamente prometedora ante el problema planteado. Esto, toda vez que mediante la regulación para afrontar y solucionar de manera previa los conflictos más comunes en este tipo de

⁴⁰ Martínez Beltrán, N. (2004). Empresas de familia: realidad y perspectivas en el derecho societario. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., Colombia.

sociedades, se puede minimizar considerablemente el riesgo de que estos pueden acabar con la compañía.

Teniendo en cuenta que los protocolos de familia ofrecen la posibilidad de: regular las relaciones tanto personales como laborales de los miembros de la compañía, organizar asuntos sucesorales, preparar y estructura la sociedad a futuro, regular la entrada y salida de sus miembros, y la creación de órganos de resolución de conflictos constituidos por los mismos miembros de la compañía, vale la pena estudiar a profundidad la forma en que pueden ser preparados y aplicados para garantizar su utilidad.

8. Los protocolos de familia como herramientas para evitar el escalamiento de los conflictos y acudir a la justicia estatalizada.

8.1. Contexto general sobre la resolución de conflictos

El relacionamiento de los individuos al interior de las sociedades de familia, como es apenas natural, genera numerosas controversias que deben ser atendidas para desescalarlas y solucionarlas. Esta aproximación del conflicto ha sido ampliamente estudiada por diferentes autores y se encuadra dentro de lo que se conoce académicamente como la gestión del conflicto.

De esta forma, el proceso de gestión del conflicto comienza con la determinación de una afectación en contra de una persona *-naming-*. A partir de esta, se busca atribuir dicha afectación a un sujeto específico *-blaming-*, con quién se entrará a buscar un arreglo y, en caso de no encontrarse una respuesta positiva a la solución del conflicto, tal conflicto se transformará y se pasará al campo de la demanda o exigencia formal *-claiming-*. Este último estadio muchas veces se presenta a través de algún medio estatalizado de resolución de conflictos, mediante la cual se

persigue coercitivamente la indemnización a la que no se pudo acceder mediante negociación directa.

Ahora bien, algunos expertos en la materia consideran que el escalamiento del conflicto depende profundamente del nivel de relacionamiento que exista entre las partes, el cual puede ser dividido en complejo y simple. Así las cosas, para efectos del presente escrito, se partirá del entendido en que las sociedades de familia en la gran mayoría de los casos, presentará relaciones complejas, por cuanto las relaciones económicas y sentimentales de sus participantes son estrechas.

Por otra parte, en muy pocos escenarios se presentarán relaciones simples, caracterizadas por individuos que no se encuentren vinculados por lazos cercanos ni por relaciones con vocación de permanencia en el tiempo. Este podría ser el caso de un trabajador de la compañía no vinculado a los órganos de decisión ni a la familia, que ante un conflicto laboral o personal, simplemente puede renunciar y evitar el escalamiento del conflicto.

Diferentes estudios tanto de antropología como de sociología han mostrado que los conflictos nacen y se desarrollan en diversas estructuras sociales, en la que ni el estado ni sus normas cuentan con el monopolio en intervención y adjudicación. El estado moderno es una de esas estructuras sociales, en donde los individuos se articulan de diferentes formas creando vínculos que influirán determinadamente en la forma como se abordará la aparición y gestión del conflicto.

Este asunto resulta de cardinal importancia estudiar, pues tal y como algunos autores consideran “el origen y la transformación de los conflictos, especialmente antes de llegar a manos

de instituciones formales, es un tema descuidado en la sociología del derecho”⁴¹. Tal es el caso de los conflictos propios de las sociedades de familia, en donde resultan verdaderamente escasos los estudios frente a la importancia de atender conflictos al interior de las mismas.

Aunado a lo anterior, tenemos que en Colombia existen múltiples falencias que se han identificado en el sistema estatalizado de justicia. Numerosos estudios realizados por parte de entidades como la corporación Excelencia para la Justicia y las diferentes cámaras de comercio del país, han evidenciado la dificultad para el acceso efectivo a la administración de justicia, e incluso que gran parte de los conflictos que llegan al aparato judicial no son resueltos o no son resueltos satisfactoriamente para las partes⁴².

De conformidad con los resultados presentados en la Encuesta Nacional de Necesidades Jurídicas, realizada por parte de Miguel Emilio La Rota, Sebastián Lalinde y Rodrigo Uprimy, de la información recogida de los diferentes grupos de población que fueron encuestados, se determinó que entre el 87% y 93% de los procesos a los que estos acudieron, no terminaron con una solución satisfactoria.⁴³

Lo anterior ocasiona que, además del conflicto emocional que comporta un proceso judicial entre miembros de una familia, al acudir a una justicia congestionada y lenta, se descomponga aún más el tejido familiar. Situación que afecta el ánimo societario de los miembros de la compañía, desembocando en una inminente ruptura de lazos familiares y societarios.

⁴¹ William L.F. Felstiner, Richard L. Abel y Austin Sarat. The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claming. *Law & Society Review*. Vol. 15, No. 3/4, Special Issue on Dispute Processing and Civil Litigation (1980-1981). Pp. 631 – 654.

⁴² La Rota M, Lalinde S y Uprimny R. (2017). Encuesta Nacional de Necesidades jurídicas. Análisis general y comparativo para tres poblaciones. Recuperado el 8 de mayo de 2020 en https://www.dejusticia.org/wp-content/uploads/2017/04/fi_name_recurso_618.pdf P.

⁴³ *Ibid.* P. 100.

8.2. Resolución de conflictos societarios mediante mecanismos autocompositivos

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta, dentro de la permanencia de las sociedades de familia en el tiempo tiene que ver con la preservación de las relaciones familiares. Tal y como se explicó previamente, existe una correlación inseparable entre las relaciones sentimentales de los miembros de una sociedad de familia y su preservación en el tiempo. La permanencia y sostenibilidad de la sociedad, está íntimamente ligada a la unión y cohesión de los integrantes de la familia.

Por lo anterior, los protocolos de familia y, principalmente, la posibilidad de crear órganos internos para la resolución de conflictos, puede ser considerada una de las grandes bondades que ofrece esta herramienta. Claro está, siempre que la redacción de las normas internas de la sociedad permita darles fuerza vinculante a las decisiones de estos órganos y no simplemente obligaciones naturales.

Ahora bien, no se puede perder de vista que los mecanismos autocompositivos no estatalizados de resolución de conflictos, no han ocupado el lugar preponderante que deberían tener en el ámbito societario, pues la mayoría de estatutos sociales y acuerdos para sociales no suelen hacer siquiera mención a estos.

De ahí que en aras de evidenciar el impacto que este tipo de mecanismos puede tener en las sociedades de familia, valga la pena analizar los resultados que este tipo de herramientas han tenido en otros escenarios. Por ejemplo, en la comunidad indígena Wayuú, colectividad ubicada en la península de la Guajira, sobre el mar Caribe, la resolución de conflictos se adelanta a través de la intervención de un palabrero *-pütchipu-*, quién debido al respeto que ostenta en la comunidad, es designado por las partes para que intervenga en la solución de las diferencias.

Este mediador entiende la importancia de la solución pronta y pacífica de las diferencias, por lo que con su intervención, busca mantener la armonía social entre los miembros de su población, e incluso con otras poblaciones. Un elemento característico de este sistema radica en que sus leyes y procedimientos no se encuentran codificados, es decir, no están escritos ni reposan en archivos para su consulta. La comunidad las conoce mediante tradición oral la cual se comparte de padres a hijos.

Así las cosas, se debe señalar como esta forma de resolver los conflictos permite que los miembros de una sociedad puedan acceder a una justicia real y efectiva, no necesariamente ligada a un proceso judicial. Llama la atención que los miembros de estas comunidades observan con desconfianza el sistema judicial colombiano y de otros países latinoamericanos, debido a lo dilatorio e incierto de los procesos jurídicos cuyo sistema de castigos no garantiza que se de una paz efectiva entre los grupos familiares enfrentados, ni restablecen la dignidad de la parte ofendida.⁴⁴

De lo anterior podemos destacar algunos puntos importantes de este mecanismo de solución de conflictos, resaltando que en estos una persona que inspira respeto y autoridad ayuda a las partes a resolver sus conflictos. No existen complejos procedimientos, etapas probatorias, ni procedimientos complejos. Los actores del conflicto no intervienen mediante abogados u otros terceros. Se obtiene una solución rápida para las partes. El tejido social y afectivo entre los afectados se protege y mantiene.

Ahora bien, si intentáramos trasladar este mecanismo de resolución de conflictos al escenario de las sociedades de familia, no obstante parecer bastante lejano, encontramos que la

⁴⁴ Bermúdez Bueno W, Rodríguez Muñoz I y Bermúdez Villaroya L. Forma de resolución de los conflictos al interior de la comunidad indígena Wayú. *Advocatus*. Volumen 14 No. 28: 79 – 87, 2017. Universidad Libre, sede Bogotá. P, 82.

labor del “palabrero” comparte similitudes con las funciones del “Consejo de Familia”. Este órgano, tal y como se explicó previamente, puede estar conformado por los padres, abuelos o familiares que por sus calidades personales o profesionales, inspiren respeto y confianza a los demás miembros de la compañía.

Ciertamente, la posibilidad de incluir dentro de los acuerdos propios de un protocolo de familia la creación de un “Consejo de Familia” compuesto por miembros de la familia que inspiren respeto y confianza a los demás miembros, puede convertirse en una gran herramienta para regular, de manera previa a la aparición de conflictos, la forma en que serán gestionados y resueltos.

De esta forma, tal y como ocurre en la comunidad Wayuú, la intervención de un consejero, que permita solucionar las diferencias surgidas entre los miembros de la sociedad, puede comportar un gran impacto positivo al interior de la compañía en términos de su permanencia en el tiempo. Se solucionarían controversias de forma rápida, no sería necesaria la intervención de terceros ajenos y se mantendrían estables los lazos familiares.

8.3 La aplicación de mecanismos de resolución de conflictos autocompositivos en las sociedades de familia.

Autores como Hegel han explicado como en el relacionamiento que existe entre las personas y el estado, existe una capa intermedia a la que denominó “sociedad civil” en la cual se encuentra la parte no estatal de la organización social y puede considerarse como un escenario ideal para la gestión social del conflicto de manera previa a su tratamiento estatalizado.

Ahora bien, para Felstiner, las prácticas de procesamiento del conflicto en un grupo humano dado, es producto de su historia, valores, imperativos psicológicos y su organización

social, política y económica. De ahí que, para este autor, la forma para abordar y resolver los conflictos, estará fuertemente ligada a si estos se presentan en sociedades abiertas o cerradas.

Las sociedades abiertas son aquellas en donde sus miembros tienen una amplia movilidad social, no cuentan con ataduras o relaciones estrechas que los posicionen en determinada posición social que deban proteger. Este tipo de sociedades, que suele ser caracterizado en la modernidad, cuenta con miembros que ante un conflicto o diferencia en el ámbito laboral, familiar y social, pueden optar por una ruptura total del vínculo, pues este no es ninguno de ellos es realmente estrecho.

Por otra parte, las sociedades cerradas, se caracterizan por contar con miembros que comparten multiplicidad de vínculos familiares, sociales y económicos. Estas sociedades son caracterizadas por comunidades tradicionales como las indígenas, en donde sus miembros se encuentran unidos por relaciones interpersonales en la mayoría de ámbitos sociales, ya sea el familiar, sentimental, económico o el cultural. En este tipo de comunidades, sus miembros comparten tantos vínculos y tan estrechos, que la ruptura de uno sólo de ellos puede pasar de un inconveniente de pareja a todo un conflicto entre dos clanes familiares.

En este sentido, vale la pena destacar que las relaciones propias del ámbito societario pueden asimilarse con las que se presenta en las sociedades cerradas más que en las sociedades abiertas. Vale la pena destacar que no obstante las sociedades comerciales actuales pueden desarrollarse en sociedades abiertas, no lo es menos que la constitución de una sociedad de familia cierra estos vínculos hasta el punto de volver casi inseparables unos y otros, ante lo cual la desestabilidad del ámbito familiar, sentimental o económico, sin duda tendrá efectos en la compañía.

Por lo anterior, y retomando la importancia señalada respecto de la creación de órganos de mediación como los “Consejos de Familia”, a través de protocolos de familia, el caso particular de la mediación a través de órganos sociales, compuestos por los mismos miembros de la familia, es sin duda una herramienta útiles para resolver conflictos.

Lo anterior, pues tal y como ocurre en el caso expuesto de la comunidad Wayuú, la intervención de un tercero neutral que acerque a las partes envueltas en un conflicto, puede evitar el escalamiento del problema y ayudar a que las partes obtengan una solución pronta y satisfactoria a las diferencias propias de sus relaciones.

Como ejemplo de esto, autores como Harvey Peña han explicado que “Los conflictos en las empresas y entidades públicas son historias o narrativas que han crecido entre las partes, las afecta y polariza, pues les hace percibir que aquello que busca cada una es incompatible con lo que busca la otra. Al implementar programas de mediación organizacional, las instituciones estarán en capacidad de romper la espiral del conflicto y de esta forma empezar una negociación constante de las narrativas de las partes, de manera que se transformen por unas de respeto, colaboración y reconocimiento mutuo, aspectos fundamentales para el trabajo en equipo”.⁴⁵

Así contamos con dos escenarios, en el ámbito comunitario y en el laboral, en los que la mediación por parte de terceros, presentan casos de éxito en la resolución de controversias.

8.4 Los protocolos de familia como herramientas para acceder a mecanismos de resolución de conflictos no estatalizados

De conformidad con lo expuesto previamente, tras analizar el comportamiento actual de las sociedades de naturaleza familiar y de la gestión del conflicto, es claro que la creación de

⁴⁵ Peña Sandoval, Henry (2015). Mediación narrativa: técnicas y método para resolver conflictos en las organizaciones. Recuperado el 15 de julio de 2020 en <http://dx.doi.org/10.16925/di.v17i22.1234>. P, 35.

órganos sociales como el “Consejo de Familia”, para adelantar la resolución de conflictos, es una de las bondades más significativas que esta herramienta puede ofrecer.

Un documento que permita establecer mecanismos, de manera previa a la aparición de conflictos, en donde un órgano social compuesto por los mismos miembros de la familia, regule la interacción de los intervinientes en las relaciones societaria de la familia, permitirá mantener objetividad en los procesos de resolución de conflictos que se presenten al interior de las sociedades.

Así, siempre que esta herramienta sea estructurada de manera armónica entre las conductas éticas deseables de sus miembros, las reglas y obligaciones que deberán cumplir, así como la intervención de órganos internos de resolución de conflictos, se podrán garantizar la atención temprana y el desescalamiento de los diferentes conflictos que se puedan presentar a futuro.

Un aspecto que no se puede perder de vista es que los protocolos de familia necesariamente requieren contar con la participación de toda la familia, inicialmente con los miembros fundadores, y posteriormente con su actualización acorde a las tendencias del mercado y el relevo generacional. Esto garantizará, por una parte, que las normas allí establecidas no se conviertan en regulaciones obsoletas y, adicionalmente, que al permitir la intervención de los actores que deberán cumplirlas, generen el manto de confianza que ayudará a su cumplimiento.

Finalmente, se debe hacer énfasis en que los miembros de la empresa familiar, al contar con sus propios órganos internos de solución de controversias puede, por una parte, proteger la confidencialidad de la información y asuntos internos de las empresas, al paso que, evitará el rompimiento de los vínculos familiares que se genera como consecuencia de verse enfrentados en un litigio judicial o ante la exposición de los conflictos a terceros ajenos a la compañía. Situación

que, como se ha explicado previamente, impacta de manera negativa la perdurabilidad de las sociedades en el tiempo.

9. Experiencias en la práctica

Teniendo en cuenta que a través de diferentes derechos de petición se obtuvo, de la Cámara de Comercio de Bogotá, la información reportada en la última renovación de matrícula mercantil de las sociedades de su jurisdicción, se pudo contactar a un número total de 40 sociedades, las cuales indicaron estar conformadas por miembros de la misma familia.

De dicho número de sociedades, cinco aceptaron participar en una encuesta con la finalidad de obtener información relacionada con la organización interna de la sociedad, la participación de los miembros de la familia en cargos de dirección, los conflictos más frecuentes y forma de solucionarlos, su conocimiento y aplicación de los protocolos de familia, entre otras, tal y como se indicó en la introducción de este trabajo.

Pues bien, las entrevistas a pesar de no constituir un número representativo del universo de sociedades existentes, si permiten evidenciar que la información reportada por diferentes entidades como Confecámaras, la Superintendencia de Sociedades y la Cámara de Comercio de Bogotá, es concordante con la realidad vivida en estas compañías.

Ciertamente, las sociedades consultadas coincidieron en indicar que sus miembros estaban conformados por familiares con vínculos de afinidad o de consanguinidad y el origen o motivo que los llevo a conformar la compañía, había sido bien para organizar el patrimonio familiar o para aunar conocimientos en la consecución de beneficios económicos para la familia.

También indicaron que no obstante los miembros de la familia efectivamente ostentan cargos de dirección en la empresa, no existen protocolos, directrices ni políticas que permitan delimitar sus funciones ni alcance. Incluso, manifestaron que no han contemplado planes a futuro

para profesionalizar el desarrollo de los negocios de la sociedad. En este punto es importante destacar que cuatro de las cinco sociedades que participaron en la encuesta, tenían menos de un año de haber sido constituidas, mientras que sólo una contaba con más de quince años de experiencia en el mercado.

En la misma línea, al consultar respecto de la forma en que se afrontan y resuelven conflictos, o de las diferentes formas en que estos pueden ser mitigados, los entrevistados manifestaron no haber presentado diferencias de mayor importancia y cómo el dialogo interpersonal resultaba ser el mecanismo más utilizado y efectivo para continuar con el desarrollo de la sociedad.

Finalmente, al consultarles sobre su conocimiento respecto de los protocolos de familia y su potencial como mecanismos para solucionar controversias, sólo dos de los encuestados manifestaron tener algún conocimiento respecto del tema, incluyendo la sociedad que había sido constituido hace más de quince años. De igual forma, ambas sociedades indicaron que a pesar de tener presente su importancia, no tenían actualmente ningún protocolo de familia activo, órganos de resolución de conflictos, ni tenían contemplados planes para su implementación a futuro.

Lo anterior, evidenciando como la informalidad propia de la forma en que los comerciantes desarrollan su actividad, y más aún, de aquellos que constituyen sociedades con sus familiares, impide que desde el origen de la sociedad se establezcan mecanismos que permitan garantizar la perdurabilidad de las sociedades en el tiempo, por ejemplo, a través de acuerdo para sociales como lo son los protocolos de familia.

10. Conclusiones

En Colombia las sociedades de familia constituyen un verdadero motor de la economía. Pues su importancia porcentual en el mercado las convierte en generadoras de trabajo, oportunidades y desarrollo para el país. Esta situación se replica a nivel Latinoamérica e incluso mundial. De la misma forma, las estadísticas de desaparición de este tipo de compañías, principalmente, en los relevos generacionales, guarda simetría al rededor del mundo, en donde la permanencia en el tiempo de las sociedades de familia se enfrenta a diferentes problemas que impide su éxito a través de los años.

A diferencia de sociedades en donde no participan los miembros de una familia en el direccionamiento y toma de decisiones, en las sociedades de familia se presentan conflictos que debido a la íntima relación personal y sentimental de los intervinientes, las diferencias que se pueden presentar pueden escalar con mayor facilidad. Lo anterior ocasiona que el riesgo de desaparición de este tipo de sociedades sea mayor, y en consecuencia exige adoptar medidas diferentes a las tradicionalmente contempladas para resolver conflictos intra societarios.

Históricamente se han dispuesto de diferentes foros para la resolución de conflictos societarios. La denominada justicia ordinaria, la conciliación, el arbitraje e incluso a través de entidades administrativas con facultades jurisdiccionales, como lo es el caso de la Superintendencia de Sociedades y su Delegatura de Procedimientos Mercantiles, han sido sede de numerosos procesos que han resuelto importantes disputas para las compañías nacionales.

No obstante lo anterior, estos escenarios, a pesar de resolver controversias jurídicas, no cuentan con la posibilidad de resolver el conflicto familiar que el enfrentamiento judicial de miembros de una sociedad de familia conlleva. Precisamente por esto, la

implementación de protocolos de familia que establezcan las reglas, deberes y obligaciones de los miembros de la familia dentro de la compañía, son herramientas de vital importancia para evitar la aparición de conflictos. Principalmente, la posibilidad de crear órganos sociales como el “Consejo de Familia”, permiten que al momento de presentarse una controversia, se cuente con un mecanismo autocompositivo de resolución de conflictos. Así, evitando tener que acudir a terceros ajenos a la compañía, exponer información importante de la sociedad, incurrir en gastos propios de los procesos judiciales y afrontar el desgaste de largas controversias judiciales, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario que en un trabajo conjunto desarrollado tanto el gobierno nacional, abogados, universidad, entidades privadas y estatales que prestan servicios a comerciantes y empresarios, se haga énfasis en dar a conocer la función y el funcionamiento de los protocolos de familia como herramientas útiles para la resolución de controversias. De esta forma, además de descongestionar los diferentes escenarios estatalizados de resolución de controversias, se podrá dar un apoyo efectivo para garantizar la permanencia de las sociedades de familia en el tiempo. Lo cual, por supuesto tendrá como consecuencia mayor estabilidad en la economía nacional.

11. Bibliografía

Estudios

Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. Documento producto de la Mesa Técnica Interinstitucional conformada por la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, con el apoyo técnico de la firma Governance Consultants. Noviembre de 2020.

How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age. Insights from the 2019 EY and University of St. Gallen Global Family Business Index. P,4. Ver: https://www.ey.com/en_gl/growth/how-the-world-s-largest-family-businesses-are-responding-to-the-transformative-age

PwC, 2018. PwC Global Family Business Survey 2018, <https://www.pwc.com/gx/en/familybusiness-services/assets/pwc-global-familybusiness-survey-2018.pdf>

El costo de los conflictos en las empresas y el uso de MASC: Lecciones de nueve países de América Latina. Estudio desarrollado en el marco del Programa “Socios Para la Innovación”, por iniciativa del Fondo Multilateral de Inversiones- FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo-BID. Santiago de Chile. 2005.

Sociedades de familia en Colombia año 2005. Superintendencia de Sociedades. Bogotá – Colombia, 2006.

Recomendaciones a la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia. Informe de laboratorio empresarial CESA 2018-I. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Isabella Grass Bacci, María Alejandra Lafaurie, Silvana Martínez Mackenzie, María Camila Ochoa Granados e Isabella Visval Loewy. Editorial CESA. Bogotá. 2018.

Guía colombiana de derecho corporativo para sociedades cerradas y de familia. Confecamaras, Superintendencia de Sociedades y Cámara de Comercio de Bogotá. Septiembre de 2009.

El gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá. 2010.

Encuesta nacional de necesidades jurídicas insatisfechas. Análisis general y comparativo para tres poblaciones. Miguel Emilio La Rota, Sebastián Lalinde y Rodrigo Uprimy. 2017.

Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan. Josep Tapies y Lucía Ceja. IESE Business School – Universidad de Navarra, 2011, Navarra – España.

Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Un nuevo modelo para abordar el protocolo familiar. Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez y José Javier Rodríguez Alcaide. Cuaderno No. 20, junio de 2014, Universidad de Córdoba. España.

Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Modelos mentales ante la sucesión en la gestión en la empresa familiar. Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez y José Javier Rodríguez Alcaide. Cuaderno No. 25, enero de 2017, Universidad de Córdoba. España.

Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Los factores claves para un pacto en la familia empresaria y la creación de un consejo de familia. José Javier Rodríguez Alcaide y Maribel Rodríguez Zapatero. Cuaderno No. 1, enero de 2005, Universidad de Córdoba. España.

Informe final del diagnóstico del arbitraje en el territorio nacional. Cámara de Comercio de Bogotá. Diciembre de 2017. Bogotá – Colombia.

Tesis de grado

Tesis doctoral: “Un modelo de gobierno corporativo que facilita el crecimiento y desarrollo de la empresa familiar. Una aplicación para Nicaragua”. Leonardo Centeno-Caffarena. Universidad Nebrija. Madrid. 2014.

Tesis de Magister: “El protocolo familiar como acuerdo parasocial. Su trascendencia en las empresas familiares”. Cesar Fuad Pablo Adad. Universidad Astral. Buenos Aires. 2012.

Tesis de Maestría: “Los pactos parasociales, una visión histórico-práctica”. Vicente Olmos Ros. Universidad Internacional de La Rioja. 2017.

Tesis de Maestría: “El protocolo de familia como mecanismo de perpetuación para las empresas familiares”. Frank Eduin Hernández Mejía. Pontificia Universidad Javeriana. Santiago de Cali. 2018.

Tesis de especialización: “El gobierno corporativo en sociedades de familia, estudio de caso colombiano textiles uno x uno”. Álvaro Daza Garzón y Celia Patricia Ortiz Benítez. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá D.C. 2015.

Tesis de especialización: “La importancia de los protocolos de familia para garantizar la continuidad de las PYMES en Colombia”. Sharon Vanessa Ríos Castellanos. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C. 2019.

Tesis de grado: “Gobierno corporativo en empresas familiares”. Andrés Felipe Jaimes Chaparro. Pontificia Universidad Javeriana. Departamento de Administración. Bogotá D.C. 2011.

Tesis de grado: “La empresa de familia en el marco del derecho Colombiano”. Martha Liliana Paredes Ramírez. Universidad de la Sabana. Chía. 2004.

Tesis de grado: “la eficacia de los pactos parasociales en Colombia”. Carlos David Higuera Villalba y Laura Sofía Montealegre Tovar. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C. 2018

Tesis de grado: “Naturaleza jurídica y vinculatoriedad del protocolo de familia”. Mauricio Zapata Sánchez y Harold Humberto Gómez Ggallego. Universidad ICESI. Santiago de Cali. 2012.

Tesis de grado: “Implementación del Protocolo de Familia en Colombia, herramienta para la supervisión de las empresas de familia”. Daniela Spataro y María Solano G. Universidad de los Andes. Bogotá D.C.

Tesis de grado: “Ventajas de la implementación de un protocolo de familia como mecanismo de gobierno corporativo en las empresas de familia” ALEXANDRA Gerlein Balen y Sebastián Bojanini Visbal. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Bogotá D.C. 2017.

Tesis de grado. “Empresas de familia: realidad y perspectivas en el derecho societario”. Néstor Camilo Martínez Beltrán. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C. 2004.

Artículos

Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Revista Perspectivas, núm. 31 abril 2013. Pp 87 – 132. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba - Bolivia.

Urbina, L. (2003). Algunos aspectos jurídicos del protocolo de familia a la luz de la legislación colombiana. Revista Universitas, editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá – Colombia.

Gaviria, JS. (2017). Problemas de agencia en las sociedades de familia: ejecución judicial y estudio crítico de los protocolos de familia en Colombia. Revista de Derecho Privado, núm. 57J PP 1 - 26 Universidad de los Andes, Bogotá – Colombia.

Correa, A., Restrepo, L., y Acevedo, V. (2007). Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con la familia empresaria. Pensamiento Psicológico, vol. 3, núm. 9, pp. 79-100. Pontificia Universidad Javeriana, Cali - Colombia.

Payssé, I. (2010). Propuesta para el uso eficiente del protocolo de familia en Uruguay.. XI Congreso Argentino de Derecho Societario. VII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Pp 63 – 74. Mar del Plata – Argentina.

Henao, L. (2013). Los pactos parasociales. Revista de Derecho Privado, Universidad Externado de Colombia, núm. 25 diciembre, Pp 1 – 36. Bogotá – Colombia.

Pinto, LC. (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, Universidad Externado de Colombia, vol. 12, núm. 12. Pp 172 – 195. Bogotá – Colombia.

Guerra, W. (2006). Los conflictos interfamiliares Wayuu. Observatorio del Caribe Colombiano. Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH). Frónesis, vol 13, núm. 1. 2006. Pp 40 -56.

Román, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de as empresas familiares en Colombia. Estudios Gerenciales, Universidad ICESI. Volumen 25, issue 112, septiembre 2009. Pp 101 – 129. Bogotá – Colombia.

López, D. Individuos y comuneros: dos modelos básicos de estructura social y su influencia en el conflicto y su tratamiento. *Artículo sin publicar*.

Trasburger, MD. (1999). The litigant-Patient: Mental Health Consequences of Civil Litigation. Larry H. SJ Am Psychiatry Law. Vol. 27, No. 2.

Keet, M., Heavin, H., Y Sparrow, S. (2017). Bluebook 20th ed. Anticipating and Managing the Psychological Costo f Civil Litigation, 34 Windsor Y.B. Acess Just. 73 (2017). HeinOnline.

Cardi, V. (2015). Bluebook 20th ed. Vincent Cardi, Litigation as Violence , 49 Wake Forest L. Rev. 677 (2014). HeinOnline.

Greenhouse, C. (1985). Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland. Mediation: A Comparative Approach. *Man, New Series*, Vol. 20, No. 1 Pp. 90 – 114.

Ricardo, RA. (2016). La política de descongestión judicial 2009-2014, un costoso e ineficiente esfuerzo. *Universidad de los Andes, revista de derecho público* no. 36. Enero- junio.

Libros

Guzmán, A., Trujillo, M., Del Hierro, J., Higuera, M., Hoyos, F., Márquez, D., Paz, María y Téllez, J. (2020). *Protocolos de familia: su relevancia como mecanismo de gobierno familiar y empresarial*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Treviño, RN. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación, Naucalpan de Juárez.

Fernández, P., y Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*. 1 edición Fundación BBVA, 2015. Bilbao – España.

Gómez, G. (Ph.D), López, P (Ph-D) y Betancour, JB. (2016). *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. con la colaboración de María Piedad López V., Ph.D., y José Bernardo Betancourt R. 2 edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México D.F. – México.

Almaraz, A y Ramírez, Luis. (2018). *Familias empresariales en México. Sucesión generacional y continuidad en el siglo XX*. El Colegio de la Frontera Norte, 2018. Tijuana, Baja California – México.

Ury, W., Brett, J., y Goldberg, S. (1995). *Cómo resolver las disputas: Diseño de sistemas para reducir los costos del conflicto*. Edición al cuidado de las Dras. Elena I. Highton, Gladys S.

Álvarez y Graciela Tapia. Rubinzal – Culzoni Eeditores. Traducción a cargo de Fundación Libra. Argentina.

Friedman, B. (2007). Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice: A Retrospective (and a Look Ahead).

Clavijo, S. (2011). Costos y eficiencia de la rama judicial en Colombia políticas de choque-operativo. Centro de Estudios Económicos y Asociación Nacional de Instituciones Financieras. Bogotá – Colombia.

Pound, R. (1906). The causes of popular dissatisfaction with the administration of justice.

La Rota, M., Lalinde, S., Santa, S., y Uprimmy, R. (2013). Ante la Justicia. Necesidades jurídicas y acceso a la justicia en Colombia. - Colección de Justicia. Bogotá D.C.

Elster, J. (2009). Justicia Local. De qué modo las instituciones distribuyen bienes escasos y cargas necesarias. Editorial Gedisa. España.

Roscoe Pound, Law in the books vs. Law in action 44 Am. L. Rev. 12 (1910.)

Villamizar, F. (2010). La sociedad por acciones simplificada, 2.^a ed., Bogotá, Legis.

Bejarano, R. y Rodríguez M. (2018) Estudios e la delegación de funciones jurisdiccionales en la Rama Ejecutiva: una revisión global y particular. Ed. Externado de Colombia, 2018.

Amartya. S. (2010). La idea de la Justicia. Distribuidora y editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A.

Reyes, F. (2013). La sociedad por acciones simplificadas. Tercera edición. Editorial Legis.

The anatomy of corporate law. (2017). A comparative and functional approach. Third edition. Oxford UK. University Press.

Cooter, R., y Shafer, HB. (2012). Solomon's Knot. How Law Can End the Poverty of Nations. Princeton University Press. Princeton and Oxford.

Posner, R. (2013). El análisis económico del derecho. Aspen Publishers, Inc. NY. EUA.

Bainbridge, S. (2008). The New Corporate Governance in Theory and Practice. Oxford University Press.

Reyes, F. (2013). Nuevo Derecho Societario Derecho Societario en los Estados Unidos y en la Unión Europea. Cuarta edición actualizada. Editorial Legis.

Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. (2020). Documento producto de la Mesa Técnica Interinstitucional conformada por la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, con el apoyo técnico de la firma Governance Consultants.