ICGC
Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo

La cultura y los valores familiares como eje del Sistema de Gobierno Corporativo en las sociedades de familia.
Coherencia, confianza y sostenibilidad

Anuar Escaf
Gerente Legal y de Asuntos Corporativos

corona

Miembro ICGC

Publicación No. 03
Octubre de 2026

Resumen

En las sociedades de familia, un sistema de gobierno corporativo sólido y transparente no depende únicamente de la existencia de normas, órganos y políticas bien estructurados, sino de la coherencia entre estos y la identidad de la familia empresaria. Este artículo plantea que la cultura y los valores familiares deben constituir el eje del sistema de gobierno corporativo, orientando tanto el gobierno familiar como el corporativo y sirviendo de fundamento para la definición e implementación de sus políticas, directrices y mecanismos de actuación. A partir de esta premisa, se explica cómo la incorporación expresa de la cultura y los valores familiares fortalece la coherencia institucional, genera confianza entre los grupos de interés y contribuye a la sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa familiar, permitiendo preservar su identidad a través de las generaciones sin desdibujar la separación entre los ámbitos familiar y empresarial.

1. El Sistema de Gobierno Corporativo en las sociedades de familia

Una sociedad establece su rumbo, organiza su gestión, monitorea su marcha y regula sus relaciones con sus distintos grupos de interés a través de políticas, lineamientos y directrices que la gobiernan como entidad corporativa. Según la OCDE, el gobierno corporativo es la forma en que se vinculan e interrelacionan los órganos de administración y control, sus accionistas y los terceros interesados, junto con los mecanismos utilizados para trazar los objetivos sociales, escoger los medios para cumplirlos y vigilar su realización.[1] Por su parte, la Superintendencia de Sociedades lo ha entendido como el régimen interno que fija los lineamientos del funcionamiento de la empresa y, sobre todo, el reparto y el ejercicio del poder tanto en su interior como frente a los distintos grupos de interés.[2] Así las cosas, el gobierno corporativo se evidencia no solamente en las normas y procesos que definen y regulan a la administración y a cada órgano de gobierno -su integración, funcionamiento, atribuciones y competencias- sino, en sentido amplio, en las reglas de comportamiento que sigue la sociedad como ciudadano corporativo frente a los distintos grupos de interés.

Ahora bien, el examen individual y separado de cada política, directriz o lineamiento aplicable a cada órgano o área de administración ofrece una visión parcial del gobierno de la sociedad. La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo nos advierte sobre el riesgo de evaluar cada órgano de manera aislada y resalta que lo más importante es la forma en que todos ellos se relacionan y se equilibran entre sí según los propósitos de la empresa.[3] A esta mirada interconectada y de conjunto la llamamos sistema de gobierno corporativo

[1]OCDE, Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. La definición se recoge, en igual sentido, en la Superintendencia de Sociedades, Oficio 220-226724 del 24 de noviembre de 2020.
[2]Superintendencia de Sociedades, Oficio 220-226724 del 24 de noviembre de 2020, «Algunos aspectos sobre gobierno corporativo de sociedades de familia».
[3]Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y Superintendencia de Sociedades, Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, Bogotá, 2009.

entendido no como una suma de piezas sueltas, sino como un todo coherente, articulado e integrado.

En sociedades de familia este conjunto de normas se despliega en dos capas: la societaria o corporativa que reúne los órganos propios de cualquier compañía —la asamblea de socios o accionistas, la junta directiva y la administración— y la familiar que suma los órganos que conectan y ordenan el vínculo entre la familia y el negocio —el consejo y la asamblea de familia, articulados en torno al protocolo o constitución familiar—.[4] Cada capa tiene sus propias reglas y competencias, las cuales deben permanecer diferenciadas al aplicarse a ámbitos y dimensiones diferentes; claramente se deben deslindar los intereses familiares propios ajenos al negocio de aquellos objetivos empresariales y evitar que los acuerdos internos o desavenencias de la familia contaminen el negocio. No obstante lo anterior, el gobierno corporativo, en su lectura sistémica, debe asegurar que esta coexistencia esté ordenada estableciendo reglas claras para la dirección y control de la empresa, delineando los límites de cada ámbito de decisión y asegurando, al mismo tiempo, la continuidad del negocio y la convivencia familiar.

Ordenar de manera exitosa esta coexistencia, logrando mantener diferenciadas las dos dimensiones, pero conectadas teleológicamente requiere, sin lugar a dudas, de un sistema de gobierno sólido y transparente.

2. Un Sistema de Gobierno Corporativo sólido y transparente en la sociedad de familia

La solidez de un sistema de gobierno corporativo no se determina por la exhaustividad de las normas que reglamentan la gestión, la administración y el control, como tampoco por la formalidad técnica con que estén redactadas, sino por su capacidad de regir con eficacia la conducta de la sociedad. Una sociedad puede contar con una junta directiva bien reglamentada, con códigos de ética y de buen gobierno y con políticas sobre conflictos de interés y divulgación de información y, no obstante, tener un gobierno frágil si quienes deben aplicar esas reglas no se apropian de las mismas y, por tanto, no las viven ni las sienten como suyas. En la empresa de familia este aspecto es determinante, porque sus decisiones responden no solamente a aspiraciones e intereses económicos, sino a una visión compartida formada con base en vínculos, tradiciones y una dinámica familiar intangible.[5] Un conjunto de reglas formalmente impecable, pero ajeno a la identidad de la familia, resulta artificial: carece de la fuerza necesaria para alinear a los distintos órganos, áreas e instancias en torno a los fines para los que la empresa fue creada.

[4]Cfr. Corporación Financiera Internacional (IFC), IFC Family Business Governance Handbook, Washington D. C., 2008; en igual sentido, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y Superintendencia de Sociedades, Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, Bogotá, 2009.
[5]Cfr. Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. R. (2012), «Socioemotional wealth in family firms», Family Business Review, 25(3), pp. 258-279 (concepto de riqueza socioemocional acuñado por Gómez-Mejía et al., 2007), recogido en Cámara de Comercio de Bogotá, Evolución de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares, Bogotá, Guzmán, A. y Trujillo, M. A., 2023.

Solidez y transparencia están sincronizadas: si la primera requiere que las reglas se vivan como propias, la segunda exige que el sentido y el propósito de las mismas resulten totalmente claros para quienes se relacionan con la empresa. La transparencia no se limita a publicar o reportar la información clave sobre la administración, la gestión y los resultados de la sociedad. También sugiere que los motivos por los que la empresa actúa de cierta manera ante sus socios, sus empleados, sus proveedores, sus clientes y la comunidad resulten comprensibles y consistentes a lo largo del tiempo. Una compañía es transparente cuando sus grupos de interés pueden prever, en lo esencial, cómo actuará porque conocen los criterios que la definen. En la sociedad de familia, ese factor que precede a cualquier regulación y que imprime su sello en la forma en que la sociedad se conduce frente a sus grupos de interés es la cultura y los valores de la familia.

3. La cultura y los valores familiares como eje

En la familia, la cultura y los valores son el marco compartido que define su identidad, la forma en que se comportan entre sí y se relacionan con su entorno. Actúan como criterio implícito de decisión mucho antes de que exista cualquier regla escrita, orientan la conducta, resuelven tensiones y transmiten a las siguientes generaciones un sentido de continuidad y propósito.

En una sociedad de familia, son pilares clave del gobierno familiar y constituyen la base fundamental para la construcción del protocolo, instrumento en el que se consignan las reglas que gobiernan la relación de sus miembros con la empresa y sirve de fuente para la estructuración de los distintos documentos societarios.[6]

De ahí que un sistema de gobierno corporativo sólido y transparente en la sociedad de familia encuentre su eje natural en la declaración expresa de la cultura y los valores de la familia, llamados a ordenar por igual la óptica familiar y la empresarial. No es suficiente con consignar los valores en el protocolo y darlos por trasladados al gobierno de la empresa; conviene declararlos también, de manera expresa, en el núcleo del gobierno corporativo —en su definición, en su código de buen gobierno y en sus políticas—, para que dejen de ser un supuesto tácito y se conviertan en los criterios que sirven de base para la definición, estructuración e implementación de las políticas, directrices y lineamientos que rigen a la sociedad.

Estructurar el sistema de gobierno corporativo de una sociedad de familia incluyendo como eje central la cultura y valores familiares refleja coherencia. En efecto, cuando estos atributos permean la totalidad de las políticas, directrices y lineamientos que gobiernan la conducta de la empresa ante todos sus grupos de interés, las actuaciones de la sociedad

[6]Cfr. Corporación Financiera Internacional (IFC), IFC Family Business Governance Handbook, Washington D. C., 2008 (los valores familiares como elemento central de la constitución o protocolo de familia).

dejan de responder a criterios dispersos o circunstanciales y obedecen a un mismo principio. El código de ética, los reglamentos que regulan los distintos órganos de administración, los mecanismos de control de riesgos y las pautas de relacionamiento y de sostenibilidad pasan a ser manifestaciones distintas de una sola identidad. Hay, entonces, coherencia entre lo que la familia es, lo que la empresa hace y lo que sus partes interesadas perciben.

En adición, esta declaración expresa, deliberada y honesta genera confianza. Los grupos de interés confían en lo que pueden anticipar, y esa previsibilidad proviene de la consistencia. Una empresa que toma decisiones —tanto importantes como cotidianas— que reflejan siempre los mismos valores refuerza su credibilidad y fidelidad entre sus partes interesadas. La confianza así forjada no es un activo accesorio: es la condición que, en gran medida, permite la licencia social para operar y asegura su sostenibilidad.

La aptitud para trascender a las personas y a las generaciones de una manera sostenible depende de que la empresa conserve su identidad mientras se adapta a los cambios.
Unos valores que se declaran expresamente y se sitúan como eje central del sistema de gobierno corporativo cumplen ese propósito: ofrecen un punto cierto que orienta el relevo generacional, la incorporación de administradores externos y las decisiones estratégicas, sin que la empresa pierda aquello que la hace reconocible.[7]

La aspiración de que los valores de la familia sigan vivos en la empresa cuando se suceden las generaciones solo se cumple cuando dejan de regir solamente las relaciones de la familia y pasan a gobernar, de manera clara y transparente, la conducta de la sociedad.

Situar los valores en el centro no significa confundir las dimensiones familiares y corporativas. No se trata de unificar las estructuras, sino de que un mismo conjunto de valores inspire las reglas de ambas, manteniendo dos estructuras separadas bajo un solo eje.

Esta propuesta no es meramente teórica. Los casos de Mars, Incorporated y SC Johnson en los Estados Unidos ilustran la coherencia que aquí se defiende: en ambas, la familia propietaria diseñó su sistema de gobierno corporativo proyectando en él sus valores. Los principios que rigen a Mars provienen de su familia accionista y se recogen en un marco denominado *The Five Principles* —Calidad, Responsabilidad, Mutualidad, Eficiencia y Libertad—, que la propia compañía describe como «el fundamento de cómo hacen negocios cada día» y presenta como la guía a la que recurre cada colaborador para tomar decisiones.[8] En SC Johnson, dirigida por cinco generaciones de la familia Johnson, son igualmente los valores de la familia los que quedaron formalizados en el documento *This*

[7]Cfr. Cámara de Comercio de Bogotá, Evolución de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares, Bogotá, Guzmán, A. y Trujillo, M. A., 2023.
[8]Cfr. Mars, Incorporated, «The Five Principles» (mars.com/about/the-five-principles).

We Believe, que funciona como referente de conducta para toda la organización.[9] En Colombia, Organización Corona —multinacional colombiana con más de 145 años de historia— declara expresamente la cultura y los valores de la familia Echavarría Olózaga como eje de su sistema de gobierno corporativo y orientan sus pilares de buen gobierno, gestión de riesgos y reporte y transparencia. Por su parte, Carvajal S.A. —empresa familiar caleña de amplia tradición y reconocimiento— sitúa en el compromiso social heredado de sus fundadores uno de los valores que definen su esencia, con principios corporativos arraigados en su cultura y compartidos por todo el grupo, y una arquitectura de gobierno concebida para preservar la unión familiar como condición de la salud del negocio.[10]

4. Conclusión

En una sociedad de familia, el éxito del gobierno corporativo se mide en buena medida por la coherencia entre lo que identifica a la familia y la forma en que la empresa actúa y se relaciona con sus grupos de interés. Un sistema de gobierno corporativo sólido y transparente lo consigue cuando la cultura y los valores de la familia se declaran de manera expresa como su eje y se actúa en consecuencia, ordenando por igual la óptica familiar y la empresarial. De esa declaración -y por supuesto de su apropiación- se genera coherencia y confianza de la empresa frente sus distintos grupos de interés, base fundamental para la sostenibilidad y la perdurabilidad del negocio. El gobierno corporativo deja así de ser un conjunto de reglas adoptadas por exigencia externa para convertirse en la expresión formal de la identidad de la empresa familiar.

[9]Cfr. SC Johnson, «This We Believe» (scjohnson.com).
[10]Cfr. entrevista a Pedro Felipe Carvajal, presidente del Grupo Carvajal, en El País (Cali, 2025); «Carvajal marca la diferencia…», Estudios Gerenciales (2013); y sobre la arquitectura de gobierno familiar, IMD, Carvajal: *Building a Holistic Family Enterprise* (case study), reconocida con el IMD Global Family Business Award 2022.

Referencias bibliográficas

Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family Business Review, 25(3), 258-279.

Cámara de Comercio de Bogotá. El gobierno corporativo de las sociedades de familia en Bogotá. Bogotá. 2011.

Cámara de Comercio de Bogotá. Evolución de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares. Bogotá. Guzmán A., Trujillo M.A., 2023.

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

Corporación Financiera Internacional (IFC). IFC Family Business Governance Handbook. Washington D. C., 2008.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.

Superintendencia de Sociedades. Oficio 220-226724 del 24 de noviembre de 2020. Asunto: algunos aspectos sobre gobierno corporativo de sociedades de familia.

La publicación emitida no representa la opinión del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo.