



Políticas de gobierno corporativo para la toma de decisiones estratégicas en Maquinados e

Hidráulicos S.A.S

Juanita Jaramillo Toro, Yorfy Natalia Ruíz Cardona, Estefanía Pabón Fernández

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Aburra Sur (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Mayo, 17 2024

Políticas de gobierno corporativo para la toma de decisiones estratégicas en Maquinados e  
Hidráulicos S.A.S

Juanita Jaramillo Toro

Yorfy Natalia Ruíz Cardona

Estefanía Pabón Fernández

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Aburra Sur (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Mayo, 17 2024

### **Dedicatoria**

Este trabajo de grado está dedicado a nosotras mismas, Natalia, Juanita y Estefanía, tres amigas y compañeras que decidimos emprender juntas este apasionante reto académico.

A nuestro esfuerzo incansable, a las largas jornadas de investigación, debates y redacción que enfrentamos con perseverancia y compromiso. A las risas compartidas y los momentos de tensión superados gracias a nuestra sólida amistad y trabajo en equipo.

A nuestro anhelo por aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas para crear una propuesta de valor real, una política de gobierno corporativo que pueda beneficiar a una empresa familiar y sentir el orgullo de aportar soluciones prácticas.

A nuestra dedicación inquebrantable, que nos mantuvimos enfocadas en nuestro objetivo a pesar de los obstáculos y nos permitió cruzar la meta con éxito.

Este logro es el fruto de nuestros esfuerzos mancomunados, de nuestro crecimiento académico y personal durante esta etapa universitaria que hoy culmina, pero que sin duda será el peldaño hacia nuevos desafíos profesionales.

¡Felicidades a nosotras, por hacer realidad este sueño compartido!

## **Agradecimientos**

Nos gustaría expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han hecho posible la culminación exitosa de este trabajo de grado. Sin su apoyo y contribución, este proyecto no habría sido posible.

En primer lugar, queremos agradecer a nuestra asesora académica quien, con su conocimiento, experiencia y dedicación, nos guio a lo largo de este proceso de investigación. Sus valiosos aportes y observaciones fueron fundamentales para la calidad y rigurosidad de nuestro trabajo.

También queremos extender nuestro agradecimiento a la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S., por abrirnos sus puertas y permitirnos acceder a la información necesaria para el desarrollo de nuestra investigación. Su colaboración y disposición fueron invaluable.

Nuestro más profundo agradecimiento a nuestras familias y seres queridos quienes, con su amor, paciencia y comprensión, nos brindaron el apoyo emocional necesario para superar los desafíos que enfrentamos durante este arduo camino.

Finalmente, queremos agradecer a nuestros compañeros y amigos, por su apoyo incondicional, sus consejos y por estar presentes en los momentos más difíciles. Su compañía y aliento fueron fundamentales para mantener la motivación y alcanzar nuestros objetivos.

A todos ustedes, nuestro más sincero agradecimiento por formar parte de este logro académico y profesional.

## Contenido

Lista de tablas.....	7
Lista Figuras.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I.....	15
1 Planteamiento del problema.....	15
1.1 Descripción del problema.....	15
1.1.2 Descripción de la situación actual:.....	16
1.2 Formulación del problema.....	17
CAPÍTULO II.....	18
2. Justificación.....	18
CAPÍTULO III.....	20
3. Objetivos.....	20
3.1 Objetivo general.....	20
3.2 Objetivos específicos.....	20
CAPÍTULO IV.....	21
4. Marco referencial.....	21
4.1 Antecedentes o estado del arte “E.A para investigaciones reflexivas”.....	21
4.2 Marco teórico.....	29
4.2.1 Gobierno corporativo.....	29
4.2.2 Optimización del Objetivo:.....	30
4.2.3 Características del Gobierno Corporativo.....	31
4.2.4 Tipos de Gobierno Corporativo:.....	32
4.2.5 Conformación del Gobierno Corporativo.....	33
4.3 Marco legal.....	37
4.4 Marco conceptual.....	38
4.5 Marco contextual.....	40
CAPÍTULO V.....	42
5. Diseño metodológico.....	42
5.1 Enfoque.....	42
5.2 Alcance.....	43
5.3 Población y muestra.....	44

5.4	Recolección de información.....	45
5.5	Instrumentos.....	45
5.6	Procedimiento.....	46
5.6.1	Encuesta .....	46
5.6.2	Entrevista .....	46
Capítulo VI	.....	47
6	Método de análisis de datos .....	47
6.1	Entrevista de expertos .....	48
6.2	Entrevista de directivos de la empresa .....	49
CAPITULO VII	.....	51
7	Resultados y discusiones.....	51
7.1.2	Análisis encuesta empleados .....	52
Figura 1	.....	53
Figura 2	.....	53
Figura 3	.....	54
7.1.3	Entrevista: .....	56
7.1.4	Análisis de DOFA. ....	59
7.1.5	Grupos focales.....	60
CAPÍTULO VIII	.....	66
8	Conclusiones .....	66
CAPÍTULO IX	.....	68
9	Recomendaciones .....	68
Referencias	.....	70

**Lista de tablas**

Tabla 1.....	22
Tabla 2.....	59
Tabla 3.....	62

**Lista Figuras**

Figura 1.....	53
Figura 2.....	53
Figura 3.....	54

## Resumen

El análisis y la mejora de la toma de decisiones estratégicas son cruciales para la sostenibilidad y el éxito de las empresas familiares. Estas decisiones permiten establecer una estructura organizacional eficiente, definir roles, responsabilidades y establecer límites claros entre la gestión empresarial y los asuntos familiares, evitando conflictos y asegurando un liderazgo efectivo. Sin embargo, las empresas familiares enfrentan desafíos como la gestión de conflictos, la planificación y el equilibrio entre la dinámica familiar y la profesionalización.

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar una política de gobierno corporativo integral y adaptada a las necesidades específicas de la empresa familiar Maquinados e Hidráulicos S.A.S, con el fin de potenciar la eficiencia en la toma de decisiones. Adoptando un enfoque cualitativo con un paradigma interpretativo/construccionista, se explorará la experiencia, percepción y desafíos específicos de esta empresa.

El alcance es exploratorio-descriptivo, aplicando un caso de estudio en Maquinados e Hidráulicos S.A.S. Se recopilarán datos mediante encuestas, entrevistas y grupos focales con los empleados, propietarios y expertos. Este enfoque permitirá comprender las diferentes perspectivas y desarrollar una política de gobierno corporativo adaptada a las características y necesidades únicas de la empresa familiar, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión estratégica para su crecimiento sostenible.

*Palabras clave:* Empresa familiar, gobierno corporativo, decisiones estratégicas, cultura organizacional, sostenibilidad empresarial.

### **Abstract**

The analysis and improvement of strategic decision-making are crucial for the sustainability and success of family businesses. These decisions allow for the establishment of an efficient organizational structure, the definition of roles and responsibilities, and the establishment of clear boundaries between business management and family affairs, avoiding conflicts and ensuring effective leadership. However, family businesses face challenges such as conflict management, planning, and balancing family dynamics with professionalization.

This research aims to develop a comprehensive corporate governance policy tailored to the specific needs of the family business Maquinados e Hidráulicos S.A.S, in order to enhance efficiency in decision-making. Adopting a qualitative approach with an interpretive/constructionist paradigm, the specific experience, perception, and challenges of this company will be explored.

The scope is exploratory-descriptive, applying a case study to Maquinados e Hidráulicos S.A.S. Data will be collected through surveys, interviews, and focus groups with employees, owners, and experts. This approach will allow for an understanding of different perspectives and the development of a corporate governance policy adapted to the unique characteristics and needs of the family business, promoting transparency, accountability, and strategic management for its sustainable growth.

*Keywords:* Family business, corporate governance, strategic decisions, organizational culture, business sustainability.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas familiares desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico y social de cualquier nación. Estas organizaciones no solo contribuyen a la creación de empleo y al crecimiento económico, sino que también fomentan la innovación y el espíritu emprendedor. Sin embargo, a pesar de su importancia, enfrentan desafíos únicos en su gestión y toma de decisiones estratégicas. Uno de los principales retos radica en establecer una estructura de gobierno corporativo sólida que facilite la transición entre generaciones y garantice la continuidad del negocio a largo plazo.

En este contexto, el caso de Maquinados e Hidráulicos S.A.S., una pequeña empresa familiar dedicada a la mecánica industrial, representa un claro ejemplo de la necesidad de implementar un sistema de gobierno corporativo eficaz. A medida que la empresa crece y se desarrolla, la toma de decisiones estratégicas se vuelve cada vez más compleja, y la necesidad de equilibrar los intereses familiares y empresariales se hace más evidente.

El gobierno corporativo se refiere al sistema mediante el cual se dirigen y controlan las empresas, estableciendo los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes, como los accionistas, la junta directiva, la dirección y otros grupos de interés. En el caso de las empresas familiares, el gobierno corporativo adquiere una complejidad adicional debido a la influencia de los lazos familiares y la necesidad de equilibrar los intereses empresariales con los intereses personales y emocionales de la familia.

El objetivo principal de este trabajo de grado es analizar y plantear una política de gobierno corporativo clara y efectiva para la toma de decisiones estratégicas en Maquinados e Hidráulicos S.A.S. Esto se logrará a través de la exploración de rastreo bibliográfico, para identificar mejores prácticas y comprender los desafíos específicos que enfrenta esta empresa en su proceso de toma de decisiones, ayudando a tener un equilibrio adecuado entre los intereses familiares y empresariales.

La relevancia de este estudio radica en su potencial para aportar al campo administrativo de la gestión de empresas familiares. Al desarrollar políticas a la medida y adaptadas a las necesidades específicas de Maquinados e Hidráulicos S.A.S., se espera contribuir a la toma de decisiones estratégicas más informadas y efectivas, lo que a su vez puede facilitar el crecimiento sostenible y la consolidación del negocio en el mercado.

Uno de los principales aportes de este trabajo es la identificación y establecimiento de lineamientos clave que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión estratégica en el contexto de una empresa familiar. Estos lineamientos pueden servir como base para otras empresas similares que busquen fortalecer su gobierno corporativo y mejorar su proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, es importante reconocer las limitaciones inherentes a este estudio. Dado que se enfoca en una empresa específica, los hallazgos y recomendaciones pueden no ser directamente aplicables a otras organizaciones con características diferentes. Además, el estudio se basa en información y datos recopilados en un momento específico, por lo que los resultados pueden verse afectados por cambios en el entorno empresarial o en la dinámica familiar.

En cuanto al diseño metodológico, este trabajo de grado empleará la metodología cualitativa. Se realizarán encuestas y entrevistas a los miembros clave de la organización, la gerencia y los empleados, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S. Además, se llevará a cabo una revisión de casos de estudio exitosos en la implementación de políticas de gobierno corporativo en empresas familiares similares.

La estructura del documento estará organizada de la siguiente manera:

Capítulo 1: Planteamiento del Problema. En este capítulo, se presentará una contextualización detallada del problema de investigación, incluyendo los antecedentes, la situación actual y las razones

que justifican la necesidad de abordar el tema de gobierno corporativo en Maquinados e Hidráulicos S.A.S.

#### Capítulo 2: Justificación

Este capítulo expondrá los motivos por los cuales es relevante y necesario llevar a cabo este estudio, resaltando su importancia y los beneficios potenciales para la empresa y el campo de conocimiento.

#### Capítulo 3: Objetivos

En este capítulo, se establecerán los objetivos generales y específicos que guiarán el desarrollo del trabajo de grado, definiendo las metas a alcanzar y los aspectos clave a abordar.

#### Capítulo 4: Marco de Referencias

Este capítulo proporcionará un marco teórico sólido, revisando la literatura académica relevante y explorando conceptos clave como el gobierno corporativo, la toma de decisiones estratégicas, la cultura organizacional, la sostenibilidad empresarial y las empresas familiares.

#### Capítulo 5: Diseño Metodológico

En este capítulo, se detallará la metodología empleada en el estudio, incluyendo los enfoques cualitativos y cuantitativos, las técnicas de recolección de datos (encuestas, entrevistas, revisión de literatura), la selección de la muestra y los métodos de análisis de datos.

#### Capítulo 6: Método de análisis de datos

Este capítulo presentará los hallazgos obtenidos a través de las encuestas, entrevistas y revisión de literatura. Se analizarán los datos recopilados y se discutirán las implicaciones para la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S., en relación con su estructura organizacional, procesos de toma de decisiones y necesidades de gobierno corporativo.

#### Capítulo 7: Resultados y discusiones.

Basándose en los resultados del estudio y las mejores prácticas identificadas, en este capítulo se presentará una propuesta de política de gobierno corporativo adaptada a las necesidades específicas de Maquinados e Hidráulicos S.A.S. Se detallarán los lineamientos clave, los roles y responsabilidades de los diferentes actores, y las medidas para promover la transparencia y la rendición de cuentas.

#### Capítulo 8: Conclusiones.

En el capítulo final, se resumirán las conclusiones principales del estudio, destacando los hallazgos más relevantes y las implicaciones prácticas para la empresa.

Como resultado, este trabajo de grado tiene como objetivo principal desarrollar una política de gobierno corporativo integral y adaptada a las necesidades específicas de la empresa familiar Maquinados e Hidráulicos S.A.S., con el fin de potenciar la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas. Al abordar los desafíos y oportunidades relacionados con el gobierno corporativo en el contexto de una pequeña empresa familiar, este estudio busca contribuir al campo administrativo y brindar herramientas prácticas para mejorar la gestión y el crecimiento sostenible de este tipo de empresas.

## CAPÍTULO I

### 1 Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas familiares desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico y social de cualquier nación. En Colombia, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el 70% de las empresas son de carácter familiar, y representan alrededor del 60% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. A nivel internacional, las empresas familiares constituyen entre el 65% y el 80% de todas las empresas, según estimaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019).

A pesar de su importancia, estas empresas enfrentan desafíos únicos en su gestión y toma de decisiones estratégicas. Uno de los principales retos radica en establecer una estructura de gobierno corporativo sólida que facilite la transición entre generaciones y garantice la continuidad del negocio a largo plazo.

Según un estudio realizado por la (Superintendencia de Sociedades de Colombia en 2019) solo el 15% de las empresas familiares del país cuentan con un protocolo de familia o un código de buen gobierno corporativo. Además, el 60% de las empresas familiares no logran sobrevivir a la tercera generación, y solo el 5% logra mantenerse en la cuarta generación.

Estas estadísticas revelan la importancia de implementar prácticas de buen gobierno corporativo en las empresas familiares, ya que su ausencia puede llevar a conflictos internos, falta de profesionalización y, en última instancia, a la desaparición del negocio.

#### 1.1 Descripción del problema

Maquinados e Hidráulicos S.A.S. tiene una trayectoria de más de 16 años en el mercado, lo que le ha brindado un soporte relevante para mantenerse vigente. Sin embargo, teniendo en cuenta que el entorno cambia constantemente y que las estrategias de mercado son cada vez más competitivas, se requiere una estructura de gobierno corporativo que genere mayor confianza para poder afrontar

dichas transformaciones. La empresa debe contar con una estructura sólida que pueda respaldar de forma fiable todas las decisiones estratégicas que allí se tomen, esto según el informe de la OCDE (2015) sobre Principios de Gobierno Corporativo, que enfatiza la necesidad de estructuras de gobierno que fomenten la confianza y la rendición de cuentas.

Actualmente, Maquinados e Hidráulicos S.A.S. no tiene establecida una estructura de gobierno corporativo. A pesar de ser una empresa familiar, es necesario implementar un orden claro en los canales de mando, de modo que se transmita confianza y transparencia en los procesos a los empleados. Tampoco existen rutas definidas para abordar temas estratégicos de interés común, lo que puede generar pérdida de objetividad y criterio por parte de los propietarios.

Según Rodríguez Díaz, MT, (2014)

En empresas familiares sin un gobierno corporativo consolidado, surgen problemáticas que pueden ocasionar conflictos personales y profesionales, falta de objetividad, dificultad para separar roles familiares y empresariales, carencia de criterio, resistencia al cambio e incluso falta de profesionalización en los cargos directivos. Esto afecta la transparencia en los procesos y el funcionamiento óptimo de la empresa (p. 460).

### ***1.1.2 Descripción de la situación actual:***

Maquinados e Hidráulicos S.A.S. es una sociedad conformada por dos socios fundadores, quienes son los propietarios y toman todas las decisiones estratégicas y operativas de la empresa.

Al ser una empresa pequeña y de tradición familiar, sus dueños la han manejado de manera centralizada y sin una estructura formal de gobierno corporativo. Las decisiones se toman de forma directa entre los dos socios, sin la existencia de una junta directiva u otros órganos de administración independientes.

Algunas de las razones por las que no cuenta con gobierno corporativo son:

- Falta de conocimiento sobre los beneficios y la importancia del gobierno corporativo por parte de los socios fundadores.
- Percepción de que, al ser una empresa pequeña, no se justifican los costos y esfuerzos de implementar un sistema de gobierno corporativo.
- Resistencia natural a delegar poder de decisión y control por tratarse de una empresa familiar con una estructura tradicional.
- Falta de experiencia y recursos para diseñar e implementar adecuadamente las prácticas de gobierno corporativo.

Según análisis del anexo 1, que se detalla en la parte de resultados se permite validar el problema.

[Ver anexo 1](#)

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es la política de gobierno corporativo más adecuado que Maquinados e Hidráulicos S.A.S debe implementar para optimizar la toma de decisiones estratégicas?

## CAPÍTULO II

### 2. Justificación

En el actual ambiente empresarial, el gobierno corporativo es un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad, la transparencia y la eficacia de las empresas, especialmente en el caso de las empresas familiares. Como se planteó en el problema de investigación, las pequeñas y medianas empresas familiares desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico y social, pero enfrentan desafíos únicos en su gestión y toma de decisiones estratégicas.

Una de las principales razones por las que es importante abordar el tema del gobierno corporativo en Maquinados e Hidráulicos S.A.S. radica en las estadísticas preocupantes que revelan la importancia de implementar prácticas de buen gobierno corporativo en este tipo de empresas. Según un estudio de la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2019), solo el 15% de las empresas familiares del país cuentan con un protocolo de familia o un código de buen gobierno corporativo, y el 60% de estas empresas no logran sobrevivir a la tercera generación.

Estas cifras respaldan la necesidad de analizar y diseñar una política de gobierno corporativo adaptada a las necesidades y realidad actual de Maquinados e Hidráulicos S.A.S. Si bien la implementación de esta política requerirá la aprobación de los socios y posterior puesta en marcha, este estudio permitirá sentar las bases y lineamientos iniciales sobre cómo optimizar los procesos de gobierno de la empresa.

En la economía, las empresas familiares juegan un papel significativo, ya que representan un gran porcentaje de las empresas en muchos países, incluyendo Colombia, donde el 70% de las empresas son de carácter familiar, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Por esto, el gobierno corporativo es realmente importante, ya que de la toma de decisiones estratégicas depende el éxito y continuidad de Maquinados e Hidráulicos S.A.S.

Durante la investigación previa, se encuentra que en esta empresa las relaciones familiares y empresariales pueden ser complejas y generar dificultades en los procesos. Es por esto que el diseño de la política de gobierno corporativo se enfoca en gestionar la complejidad tanto de aspectos familiares como empresariales en el proceso de toma de decisiones, la falta de estructuras claras y el desafío en la sucesión y continuidad generacional.

Con una política de gobierno corporativo bien diseñada, se busca dar solución a estos desafíos en Maquinados e Hidráulicos S.A.S., asegurando una mejora continua, mayor transparencia en los procesos y sostenibilidad en el tiempo. La idea es encontrar y adaptar la mejor política de gobierno corporativo que permita unificar los intereses de todos los miembros de la familia con los objetivos estratégicos y la cultura de la empresa.

El presente trabajo de grado se justifica por la importancia de fortalecer la gestión empresarial y promover la confianza de los diferentes actores involucrados en el entorno corporativo de Maquinados e Hidráulicos S.A.S. mediante el análisis y diseño de una política de gobierno corporativo adecuada. Esto contribuirá a la toma de decisiones estratégicas más efectivas, asegurando la continuidad y crecimiento sostenible de la empresa en el mercado.

## CAPÍTULO III

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Desarrollar una política de gobierno corporativo integral y adaptada a las necesidades específicas de la empresa familiar Maquinados e Hidráulicos S.A.S, con el fin de potenciar la eficiencia en la toma de decisiones. Este proceso incluirá la identificación y establecimiento de lineamientos claves que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión estratégica, contribuyendo así al crecimiento sostenible y la consolidación del negocio en el mercado.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Objetivo 1: Evaluar la situación actual de la estructura organizacional y los procesos de gestión estratégica en Maquinados e Hidráulicos S.A.S., para identificar las necesidades en materia de gobierno corporativo mediante encuestas y entrevistas a los actores de la organización.
- Objetivo 2: Investigar casos de microempresas que hayan implementado exitosamente políticas de gobierno corporativo mediante rastreo bibliográfico, esta servirá de base para desarrollar una propuesta de política de gobierno corporativo adaptada a las características y necesidades particulares de Maquinados e Hidráulicos S.A.S.

## CAPÍTULO IV

### 4. Marco referencial

#### 4.1 Antecedentes o estado del arte “E.A para investigaciones reflexivas”

Durante el rastreo bibliográfico se ha investigado principalmente los siguientes problemas relacionados con las empresas familiares:

- La toma de decisiones estratégicas y los factores que influyen en este proceso en las empresas familiares, en la cual intervienen los elementos los subsistemas involucrados y las particularidades de la toma de decisiones.
- La implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y su impacto en la gestión, la profesionalización y la sostenibilidad a largo plazo de estas empresas, se ha analizado la necesidad de estructuras de control y gestión que aborden tanto el ámbito empresarial como el familiar.
- La relación entre la cultura organizacional, el liderazgo y la disposición al cambio en las empresas familiares, analizando cómo estos factores se interrelacionan y afectan el desempeño y la permanencia de estas empresas.

Estos problemas se han definido principalmente desde un enfoque cualitativo, utilizando técnicas como entrevistas, encuestas, estudios de caso y revisiones de literatura. Las evidencias empíricas provienen de investigaciones realizadas en diferentes países, como España, Colombia, México y otros de América Latina.

En cuanto a las investigaciones, se han obtenido hallazgos relevantes, como la identificación de subsistemas que influyen en la toma de decisiones, la propuesta de mecanismos de gobierno corporativo adaptados a las empresas familiares, la comprensión de la relación entre cultura organizacional y disposición al cambio, y la exploración de las prácticas laborales y la responsabilidad social en este tipo de empresas.

Estos antecedentes proporcionan una base sólida para futuras investigaciones en el ámbito de las empresas familiares, abordando aspectos clave como la gobernanza, la gestión estratégica, la cultura organizacional y las prácticas empresariales responsables.

**Tabla 1**

*Estado del arte*

<b>Artículos de investigación</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Aporte</b>
1	<b>Báez-Roa, M. D. P., Puentes-Montañez, G. A., &amp; Sosa, V. C.</b>	<b>2020</b>	El objetivo de la investigación fue identificar las buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares de la industria carrocera, ubicadas en el departamento de Boyacá, Colombia. El estudio tuvo un enfoque cualitativo, con investigación descriptiva y diseño de campo no experimental, utilizando como técnica de recolección de información la entrevista semiestructurada. La muestra correspondió a 10 empresas de carácter familiar, donde se entrevistó a los propietarios de las mismas. Los hallazgos mostraron que la mayoría de las empresas se encuentran en la primera generación, y no han considerado la aplicación de manera formal de las buenas prácticas de gobierno corporativo. No obstante, se observa que hay presencia intuitiva de esas prácticas, aspecto que se refleja en: el bajo nivel de conflictos familiares, aprovechamiento de las ventajas de ser empresa familiar y aplicación de una gestión participativa, lo que ha llevado a la sostenibilidad de las empresas a largo plazo.
2	<b>Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S., &amp; Jacobo-Hernández, C. A.</b>	<b>2020</b>	Las empresas familiares son consideradas de gran importancia gracias al potencial que ofrecen en aspectos de rentabilidad y productividad a nivel mundial, sin embargo, presentan problemas en su gestión, cultura y liderazgo; por ello el objetivo del presente trabajo analizar los estilos de liderazgo (autocrático, democrático, de consulta y participativo) en relación con los tipos de cultura (clan, adhocrática, mercado y jerárquica), con el fin de identificar cómo se relacionan estos dos aspectos y lograr que las empresas familiares continúen aportando a la economía, siendo rentables, favoreciendo su permanencia y demostrando lo fundamental que son.

3	<b>Navia-Núñez, M., Stefanu- Lidorikiotu, Y., &amp; Valdivia- Ubeda, A.</b>	2019	<p>El director comercial es el enlace entre la empresa y el mercado. Como parte de su función, toma muchas decisiones, proceso en el que pueden intervenir otras personas y se pueden dar diversas situaciones. El presente estudio analiza las influencias en el proceso de toma de decisiones de directores comerciales de empresas familiares. En una primera etapa, se realizaron entrevistas en profundidad en Cataluña (España) a directores comerciales de empresas de este tipo; seguidamente, el mismo instrumento se aplicó en Barranquilla (Colombia). Tras analizar sus decisiones bajo un enfoque sistémico, se construyeron diagramas de flujo, en los que se plasma el proceso de decisión. Se establecieron nueve subsistemas que fueron clasificados de la siguiente manera: ajeno a la empresa, entorno, empresa, familia-propiedad, órganos de dirección, información, otro personal de la empresa, subordinados y director comercial. A partir del análisis de las interrelaciones entre el director comercial y los demás subsistemas, se identificó que estos últimos pueden iniciar, promover, reforzar, ralentizar, modificar, parar o anular las decisiones de los directores comerciales. En ambas regiones, se detectaron fuertes influencias de los otros subsistemas en las decisiones de los directores comerciales, con pequeñas diferencias entre Cataluña y Barranquilla.</p>
4	<b>Soto Maciel, A., &amp; Saucedo Delgado, O. A.</b>	2020	<p>El presente documento busca alentar el interés por realizar investigación cualitativa sobre las prácticas laborales en empresas familiares desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial. Para ello, se ponen en perspectiva los derechos humanos laborales fundamentales y su diligencia a través de buenas prácticas laborales, así como la interrelación de estas prácticas con las acciones voluntarias de responsabilidad social empresarial. La interrelación de estos conceptos se aborda desde la perspectiva teórica del modelo bidimensional de la responsabilidad social empresarial, el cual permite discriminar las prácticas laborales en función de la visión y el costo-beneficio que representan para la empresa. El análisis se desarrolla en empresas familiares industriales del sector de la moda en México, seleccionadas a través de una muestra no probabilística y bajo la metodología de caso de estudio. La información recabada y la presentación de resultados son tratadas como casos específicos e independientes entre sí. En este sentido, el trabajo que aquí se presenta es de carácter exploratorio y no concluyente; a partir de los casos estudiados se detona la necesidad de replicar este tipo de estudios en muestras amplias para enriquecer el conocimiento sobre el tema.</p>

5	Celi, J. A. A.	2021	<p>Las empresas familiares son la mayor cantidad de empresas en el país, y en gran número se mantienen aún con una gestión precaria, marcada por la costumbre y las formas en que los fundadores tomaban decisiones, carentes de estructuras que permitan su crecimiento permanente y, sobre todo, su subsistencia en el tiempo, relegando su éxito. El otro componente presente en este trabajo es el Gobierno Corporativo (en adelante GC), entendido como ese sistema de dirección, supervisión y control de las organizaciones, que busca el mejorar su estructura y organización, su procedimiento para tomar decisiones, gestión de su información, la supervisión y control de operaciones. Como se ha señalado, una de los aspectos débiles de las empresas familiares, y que constituyen un obstáculo para su desarrollo, es cómo tienen planteada su forma de tomar decisiones, pues el componente “familia” influye demasiado, con los sentimientos y relaciones cercanas que están de por medio, originando muchas veces que las decisiones empresariales tengan una base sentimental y no objetiva, y es allí cuando empiezan las crisis de decisión. En sentido de lo expuesto, el presente trabajo pretende plantear que es necesario una reestructuración del sistema de gobierno en estas empresas para mejorar y hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones. El modelo propuesto será experimental y de clasificación cualitativa, es decir, se manejará sobre la intervención práctica basada en la experiencia de una empresa de tipo familiar con implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y así, buscar mejorar el proceso de toma de decisiones. Y cualitativa en cuanto se permite modificaciones de variables durante la implementación, dadas las características particulares de la empresa.</p>
6	Gomez Velarde, Luis Felipe; Urbina Fernandez, Ivonne Katherine	2021	<p>El propósito del presente artículo es contribuir con el análisis de las empresas familiares, debido a que, en los últimos años, se ha incrementado la cantidad de empresas de origen familiar, producto del surgimiento de nuevas necesidades que deben ser atendidas. Los estudios han demostrado que, si una empresa familiar quiere tener éxito en el tiempo, debe contar con una estructura de control y gestión centrada en los dos ámbitos (empresa y familia). De esto se desprende la importancia de implementar el gobierno corporativo (GC) a través de diferentes mecanismos.</p> <p>En ese sentido, se realizó una revisión de la literatura a través de una recopilación de fuentes bibliográficas relacionadas con el tema a investigar para conocer la posición de los diferentes autores. En esta etapa, se identificó a la junta general de accionistas (JGA), al directorio, al equipo de alta administración (EAA), al consejo familiar, al protocolo familiar, a las reuniones familiares, a la asamblea familiar y al comité de auditoría como mecanismos del GC en empresas familiares.</p> <p>De acuerdo con la investigación, los autores coinciden en que los mecanismos más relevantes en el ámbito empresarial son el directorio y el EAA. Estos se encargarán de realizar el control empresarial a través</p>

de la definición de los planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo. A su vez, tomarán decisiones en beneficio de la familia empresaria. Por el lado familiar, se desarrollará el consejo familiar y el protocolo familiar, lo que permitirá velar por los intereses de la familia, mitigar los conflictos entre los miembros de esta y preservar la unidad familiar.

En conclusión, el presente artículo trata de contribuir con la implementación de un modelo de sistema de GC para empresas familiares de segunda generación.

7	<p>(Marcelino-Aranda, Mariana, Torres Ramirez aylin, Camacho Alejandro D, robles Acosta Carlos, martinez Rodriguez Maria C</p>	2020	<p>La profesionalización de la empresa familiar promueve el ingreso de agentes externos como vía para obtener mayores rendimientos, dejando en segundo plano el desarrollo de los miembros familiares. Este estudio da evidencia de acciones que fortalecen la profesionalización interna de la empresa familiar. Se realiza trabajo de intervención en empresas rurales de la zona oriente del estado de Puebla, México, a través de la capacitación del padre fundador y la familia. Los resultados muestran las bases de una gestión sistematizada.</p>
8	<p>Suma Psicol, Juan javier Vesga Rodriguez, Mónica Garcia Rubiano, Carlos Forero Aponte, María Constanza Aguilar</p>	2020	<p>El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la disposición al cambio organizacional. Se trata de una investigación empírica que, de acuerdo con el objetivo de investigación, responde a una estrategia asociativa, en un estudio predictivo desarrollado bajo un diseño correlacional simple. La muestra estuvo compuesta por 558 participantes de cuatro entidades de educación superior. Para la evaluación de las variables se emplearon la adaptación para Colombia del OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) y la prueba Disposición al Cambio Organizacional. Los resultados mostraron relaciones significativas entre los factores y los tipos de cultura organizacional con las macros y microdimensiones de la disposición al cambio organizacional. También se encontraron diferencias significativas entre las instituciones en las dimensiones grupal y organizacional de la disposición al cambio, en el factor organizacional y en el tipo de cultura jerárquica. Se evidencia cómo la cultura organizacional se relaciona particularmente con aspectos organizacionales y la comunicación empresarial.</p>

9	<p><b>María Olivia Palafox Soto,</b>  <b>Sergio Ochoa Jiménez, Carlos Armando Jacobo Hernández</b></p>	2019	<p>Los estudios de cultura organizacional son cada vez más relevantes en el panorama actual, debido a su importancia como activo intangible de la organización, es por ello que el presente trabajo tiene como finalidad identificar los elementos que conforman la cultura organizacional por medio de una revisión sistemática, que contribuya al buen funcionamiento y permanencia de las organizaciones a través del tiempo. Los principales hallazgos afirman que el bienestar laboral, misión, visión, valores, objetivos, liderazgo, participación, entre otros elementos influyen en la permanencia de las empresas. Por ello, se recomienda que las organizaciones den primordial importancia a los aspectos que configuran la cultura, contribuyendo a que las empresas subsistan a través del tiempo, además de seguir realizando revisiones de literatura de este tipo como base importante para futuras investigaciones.</p>
10	<p><b>Mena Méndez, D.</b></p>	2019	<p>A fin de comprender las características de las instituciones y sus niveles de desarrollo es imprescindible considerar el alcance que tiene la cultura organizacional, una categoría relativamente joven pero que se ha reconfigurado en los últimos años. Sin embargo, no mucho se ha investigado acerca de sus distintas formas de expresión y a partir de las mediaciones que impactan en entidades como, por ejemplo, la globalización, el auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la incidencia de los factores estructurales que acontecen a nivel macro y microsocioal, el incremento de la competitividad, la diversificación y las exigencias de los mercados, la expansión de la publicidad y las dimensiones sociopolíticas. Con el presente artículo nos proponemos reflexionar acerca de la cultura organizacional y el lugar que ocupa en el desarrollo de las instituciones. Para esto, analizamos sus elementos claves, los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los tipos de cambios culturales y las mediaciones</p>
11	<p><b>Reyes Hernández, J., &amp; Moros Fernández, H.</b></p>	2020	<p>El presente artículo es el resultado de un diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa de servicios en Pinar del Río. Se enmarca dentro del diseño cuantitativo de investigación, correspondiente a un modelo transeccional descriptivo. Los principales resultados del diagnóstico en cuanto a la dirección revelan cómo la regulación que establece la cultura de función deja poco margen a la innovación y a la creatividad de los sujetos. La comunicación se mantiene en la tendencia negativa, concentrándose en los canales formales y en las estructuras de poder. Finalmente, con respecto a las relaciones interpersonales, la aspiración fundamental para este grupo es que se desarrolle una cultura de desempeño y de apoyo, en la que predominen la cooperación y la creación de estructuras colaborativas.</p>

12	<b>JOHNSON, F. W., &amp; VALENZO- JIMÉNEZ, M. A.</b>	2019	<p>El objetivo del presente artículo es mostrar los beneficios que se obtienen al utilizar los mecanismos de gobierno corporativo en las empresas familiares. El método empleado es el de estudio de casos y los resultados muestran a dos empresas familiares que Utilizaron como mecanismo de regulación al gobierno corporativo el cual contribuyó sustancialmente a la profesionalización y permanencia de estas organizaciones. Este estudio cuenta con la originalidad de ser el primero de este tipo elaborado en el Estado de Michoacán, México.</p>
13	<b>Gómez Betancourt, G., Lagos Cortés, D., Betancourt Ramírez, J., &amp; Millán Payán, J.</b>	2019	<p>Este trabajo aborda la relación entre el funcionamiento de la junta directiva (JD) y el desempeño organizacional desde un análisis de percepciones. El objetivo es determinar si existe relación entre la percepción del funcionamiento de la JD y la percepción de la influencia de la JD en el desempeño organizacional (desempeño económico, clima organizacional y unidad familiar). Para esto, se aplicaron modelos de regresión logística en una muestra de 123 miembros de junta directiva en empresas familiares. Se encontró que la percepción del funcionamiento de la JD está relacionada con la percepción de la influencia de la JD en el desempeño económico, la unidad familiar y el clima organizacional.</p>
14	<b>Okhuysen, F. W. J., &amp; Jiménez, M. A. V.</b>	2019	<p>Las Empresas Familiares en América Latina carecen en su mayoría de un adecuado Gobierno Corporativo, la propuesta de los autores es que un adecuado Gobierno Corporativo puede ser de gran utilidad para este tipo de empresas cuando se sobreponen a este los intereses de la Asamblea y el Consejo Familiar. Se investigó la literatura sobre Gobierno Corporativo y sobre Empresas Familiares para llegar a una conclusión que no se encuentra formalizada en la literatura de ninguno de los dos temas.</p>
15	<b>Pacheco-Ruíz, C., Rojas- Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., &amp; Hernández- Palma, H. G.</b>	2020	<p>El presente estudio estuvo orientado al análisis del desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas (pymes) de servicios tecnológico. Esta es una investigación descriptiva no experimental de campo. La población estuvo integrada por 44 directivos, a quienes se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert, constituida con 19 afirmaciones referidas a cultura y cambio organizacional. Este instrumento fue sometido a la validez de contenido y se aplicó el coeficiente de confiabilidad de Alfa Cronbach, arrojando un coeficiente de 0,85. El análisis de los resultados se presentó a través de tablas de frecuencias. Se concluye que los procesos ejecutados para la adaptación al cambio se sustentan en una cultura organizacional fuerte, lo cual induce a que exista resistencia. Esto genera la necesidad de promover programas de desarrollo organizacional que disminuya la resistencia al cambio, así como, romper con viejas costumbres dando paso a nuevas tecnologías.</p>

<p><b>Alba Luz Giraldo Montoya Gabriel Jaime Suárez Londoño</b></p>	<p><b>2014</b></p>	<p>El concepto de Buen Gobierno Corporativo en las empresas ha cobrado gran importancia dentro del mundo económico y financiero actual, porque pretende asegurar un manejo íntegro de las empresas, es decir, la gestión administrativa misma complementada con los principios de ética, transparencia, honestidad y equidad. Las prácticas de Gobierno Corporativo, acompañadas de monitoreo, evaluación y control, permiten prevenir problemas como conflictos de intereses, corrupción, sobornos y deshonestidad que han afectado a los grupos de interés cuando son encabezados por los administradores. Su implementación en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) colombianas ayuda a detectar comportamientos irregulares, facilita la implementación de correctivos necesarios para superar anomalías, y logra que sean más competitivas y atractivas hacia nuevos inversionistas.</p>
<p><b>Tatiana Agudelo Gallego Jaime Andrés Manrique Betancur Alejandra Murillo Loaiza</b></p>	<p><b>2022</b></p>	<p>En la investigación sobre el análisis del plan estratégico corporativo de la Constructora MAJA &amp; Asociados en Medellín en 2022, se abordó la ausencia de una dirección estratégica definida y la falta de formulación de estrategias y proyectos para alcanzar objetivos a corto y largo plazo. A través de una encuesta a los colaboradores con un enfoque mixto, se evidenció que la organización no cuenta con un plan estratégico y que los empleados de áreas operativas desconocen información esencial como la misión, visión y algunos procesos internos. Estos resultados destacan la necesidad de implementar un plan estratégico corporativo que defina la dirección, estrategias y proyectos de la empresa, y asegurar que esta información clave sea comunicada y conocida por todos los colaboradores para el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.</p>
<p><b>MARÍA CAMILA GIRALDO TAMAYO</b></p>	<p><b>2019</b></p>	<p>Este trabajo de grado se presenta como una sistematización de la experiencia profesional de la estudiante María Camila Giraldo Tamayo en la empresa Encumbra Microfinanzas, específicamente en el departamento de Gestión del Desarrollo Humano, donde se desempeñó como comunicadora social organizacional y de bienestar corporativo. El objetivo principal es analizar las causas que generan la distorsión comunicativa desde el área de bienestar, combinando temas de bienestar corporativo, políticas organizacionales y comunicación asertiva para evitar distorsiones en la recepción de mensajes.</p> <p>A través de esta sistematización, se busca descubrir las causas de la distorsión comunicativa y cómo afecta las áreas generando malestar, demostrar la necesidad de un área de comunicaciones y bienestar para enfocar los objetivos cruciales, e incentivar procesos de educación y comunicación que creen vínculos de bienestar y pertenencia en la organización.</p>

Elaboración del estado del arte.

## **4.2 Marco teórico**

Las pequeñas empresas constituyen un pilar fundamental en el desarrollo económico y social de cualquier nación. A pesar de su importancia, estas organizaciones enfrentan desafíos únicos en su gestión y toma de decisiones estratégicas. En contexto, es crucial comprender conceptos clave como la junta directiva, la toma de decisiones, la cultura organizacional, la sostenibilidad empresarial, las empresas familiares y el gobierno corporativo y sus componentes. Estos conceptos brindan un marco sólido para la gobernanza, la gestión efectiva y la toma de decisiones estratégicas, lo que contribuye al éxito y crecimiento de las pequeñas empresas. (Poza, 2010)

### **4.2.1 Gobierno corporativo**

El gobierno corporativo es un componente esencial en la gestión empresarial, aludiendo al conjunto de normas, principios y procedimientos que rigen la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En esencia, se trata de una red de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas, según lo establece la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015).

Dentro de este contexto, la toma de decisiones emerge como un proceso crítico para el éxito organizacional. Este proceso implica la evaluación de diversas alternativas y la selección de la opción más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales. Tal como lo describen Robbins y Coulter (2018), la toma de decisiones es la elección entre diferentes cursos de acción, que deben ser fundamentadas, oportunas y orientadas a los objetivos de la organización. En este sentido, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) también enfatizan que es un proceso integral que abarca varios pasos y que es esencial para la planificación estratégica.

Asimismo, la cultura organizacional juega un papel fundamental en el marco del gobierno corporativo. Esta cultura, definida por Chiavenato (2017) como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización, moldea el comportamiento de los

empleados y su forma de relacionarse tanto interna como externamente. Por su parte, Robbins y Judge (2017) la describen como un sistema de significados compartidos que distingue a una organización de otras.

La sostenibilidad empresarial, por otro lado, se establece como un aspecto crucial en el gobierno corporativo, al referirse a la capacidad de una empresa para operar y desarrollarse de manera responsable, en armonía con el entorno, la sociedad y la economía. Tanto la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) como la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) coinciden en que esto implica la integración de la responsabilidad social, la gestión ambiental y la buena gobernanza corporativa para crear valor económico, social y ambiental a largo plazo.

Finalmente, en el contexto de las empresas familiares, el gobierno corporativo adquiere una dimensión única. Estas empresas, en las que una o más familias tienen una participación significativa en la propiedad y gestión, deben equilibrar los intereses familiares y empresariales. Según la Asociación de Empresas Familiares de Colombia (AEFA, 2020), se caracterizan por la influencia de la familia en la toma de decisiones y la propiedad. Para Belausteguigoitia (2017), una empresa familiar es una organización controlada y operada por miembros de la familia, donde se persiguen tanto intereses económicos como objetivos familiares.

Para unir lo dicho anteriormente, el gobierno corporativo en empresas familiares se entrelaza con la toma de decisiones, la cultura organizacional y la sostenibilidad empresarial, creando un marco único que busca armonizar los intereses familiares y empresariales para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo.

#### **4.2.2 Optimización del Objetivo:**

El objetivo principal del gobierno corporativo es maximizar el valor de la empresa a largo plazo, así como promover la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión empresarial, a través de varios mecanismos:

- Alineación de intereses: El gobierno corporativo promueve la alineación de los intereses de los accionistas, la junta directiva, la alta dirección y otras partes interesadas, para asegurar que las decisiones se tomen en función del mejor interés de la empresa (Claessens y Yurtoglu, 2013).
- Supervisión y control: Los órganos de gobierno corporativo, como la junta directiva y los comités, ejercen una supervisión y control efectivos sobre la gestión de la empresa, lo que contribuye a la toma de decisiones estratégicas adecuadas y a la mitigación de riesgos (Bhagat y Bolton, 2008).
- Transparencia y rendición de cuentas: El gobierno corporativo promueve la transparencia en la divulgación de información relevante y la rendición de cuentas de la alta dirección ante los accionistas y otras partes interesadas (Bebchuk y Weisbach, 2010).
- Protección de los derechos de los accionistas: El gobierno corporativo vela por la protección de los derechos de los accionistas, incluyendo el derecho a participar en las decisiones importantes de la empresa y a recibir información precisa y oportuna (La Porta et al., 2000).

#### **4.2.3 Características del Gobierno Corporativo**

Las principales características del gobierno corporativo incluyen:

- Estructura de propiedad y control: La separación entre la propiedad y el control de la empresa, lo que implica la existencia de accionistas y una junta directiva que supervisa la gestión de la alta dirección (Shleifer y Vishny, 1997).
- Transparencia y divulgación de información: La necesidad de divulgar información precisa y oportuna sobre la situación financiera, operativa y estratégica de la empresa (Bushman y Smith, 2003).

- Rendición de cuentas: La obligación de la alta dirección de rendir cuentas ante la junta directiva y los accionistas sobre su desempeño y las decisiones tomadas (Bebchuk y Fried, 2003).
- Equidad y trato justo: El trato equitativo y justo a todos los accionistas, incluyendo los accionistas minoritarios (Claessens y Fan, 2002).
- Cumplimiento normativo: El cumplimiento de las leyes, regulaciones y códigos de buen gobierno aplicables a la empresa (Aguilera y Cuervo-Cazurra, 2009).

#### **4.2.4 Tipos de Gobierno Corporativo:**

- Gobierno Corporativo Monista: En este tipo de gobierno corporativo, existe un solo órgano de administración y supervisión, conocido como el consejo de administración o junta directiva. Este consejo está compuesto por miembros ejecutivos y no ejecutivos, y es responsable tanto de la gestión estratégica como del control y supervisión de la empresa.

Ejemplo: Muchas empresas familiares pequeñas y medianas suelen adoptar un gobierno corporativo monista, donde los miembros de la familia conforman el consejo de administración y participan en la toma de decisiones y supervisión de la empresa.

- Gobierno Corporativo Dualista: En este modelo, existen dos órganos separados: el consejo de administración (o junta directiva) y el consejo de vigilancia (o consejo de supervisión). El consejo de administración se encarga de la gestión y las operaciones diarias, mientras que el consejo de vigilancia supervisa y controla al consejo de administración.

Ejemplo: Algunas empresas más grandes y multinacionales, especialmente en Europa, adoptan un gobierno corporativo dualista para separar claramente las funciones de gestión y supervisión.

- **Gobierno Corporativo Híbrido:** Este tipo de gobierno corporativo combina elementos de los modelos monista y dualista. Puede haber un consejo de administración con miembros ejecutivos y no ejecutivos, y un comité de auditoría o un comité de supervisión adicional que supervise y controle al consejo de administración.

Ejemplo: Algunas empresas públicas y grandes corporaciones en América Latina han adoptado un gobierno corporativo híbrido, con un consejo de administración y comités de auditoría o supervisión independientes.

#### **4.2.5 Conformación del Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo se conforma por varios órganos y estructuras, incluyendo:

- **Junta Directiva**

La junta directiva es el órgano de gobierno encargado de supervisar y guiar la gestión de la empresa. Sus principales funciones y responsabilidades incluyen:

- Establecer la estrategia y las políticas generales de la empresa.
- Supervisar y evaluar el desempeño de la alta dirección.
- Aprobar las decisiones importantes de la empresa, como inversiones significativas, adquisiciones y fusiones.
- Velar por los intereses de los accionistas y otras partes interesadas.
- Asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones y códigos de buen gobierno aplicables.

La junta directiva suele estar compuesta por miembros ejecutivos (pertenecientes a la alta dirección) y miembros no ejecutivos (independientes), con el fin de promover una supervisión objetiva y equilibrada (Hermalin y Weisbach, 2003).

- **Comités de la Junta Directiva**

La junta directiva suele contar con varios comités especializados para abordar temas específicos de manera más efectiva. Algunos de los comités más comunes son:

- **Comité de Auditoría**

El comité de auditoría se encarga de supervisar el proceso de auditoría y el control interno de la empresa. Sus principales funciones y responsabilidades incluyen:

- Supervisar la integridad de los estados financieros y los informes relacionados.
- Supervisar la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos.
- Supervisar el trabajo de la auditoría interna y externa.
- Revisar y aprobar los honorarios de los auditores externos.

El comité de auditoría suele estar compuesto por miembros no ejecutivos de la junta directiva, con al menos un miembro experto en finanzas o contabilidad (Rezaee, 2009).

- **Comité de Compensación**

El comité de compensación se encarga de establecer y supervisar las políticas y prácticas de compensación de la empresa. Sus principales funciones y responsabilidades incluyen:

- Determinar la compensación de la alta dirección y los miembros de la junta directiva.
- Establecer y revisar los planes de incentivos y beneficios para los empleados.
- Supervisar y evaluar los programas de compensación y su alineación con los objetivos

estratégicos de la empresa.

El comité de compensación suele estar compuesto por miembros no ejecutivos de la junta directiva (Conyon y Peck, 1998).

- **Comité de Nominaciones**

El comité de nominaciones se encarga de supervisar el proceso de selección y nombramiento de los miembros de la junta directiva y la alta dirección. Sus principales funciones y responsabilidades incluyen:

- Identificar y evaluar candidatos para la junta directiva y los puestos de alta dirección.
- Recomendar nombramientos y remociones de miembros de la junta directiva y altos directivos.

- Supervisar la planificación de la sucesión de la alta dirección.

El comité de nominaciones suele estar compuesto por miembros no ejecutivos de la junta directiva (Shivdasani y Yermack, 1999).

- **Equipo Directivo**

El equipo directivo, también conocido como la alta dirección o la gerencia, es responsable de la gestión diaria de las operaciones de la empresa. Sus principales funciones y responsabilidades incluyen:

- Implementar la estrategia y las políticas aprobadas por la junta directiva.
- Tomar decisiones operativas y gestionar los recursos de la empresa.
- Informar a la junta directiva sobre el desempeño y los resultados de la empresa.
- Identificar y gestionar los riesgos y oportunidades de la empresa.

El equipo directivo suele estar encabezado por el director ejecutivo (CEO) y compuesto por los directores de las diferentes áreas funcionales, como finanzas, operaciones, marketing y recursos humanos.

La principal diferencia entre el equipo directivo y la junta directiva es que el equipo directivo se encarga de la gestión diaria de la empresa, mientras que la junta directiva desempeña un papel de supervisión y establecimiento de políticas generales (Hermalin y Weisbach, 2003).

- **Sistemas de Control Interno de Gobierno Corporativo**

Los sistemas de control interno de gobierno corporativo son mecanismos diseñados para asegurar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y objetivos de la empresa. Algunos de los principales sistemas de control interno incluyen:

Códigos de conducta y ética: Establecen las normas y principios que deben guiar el comportamiento y la toma de decisiones de los empleados, directivos y miembros de la junta directiva (Kaptein, 2008).

- Sistemas de gestión de riesgos: Identifican, evalúan y gestionan los riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento que enfrenta la empresa (Gordon et al., 2009).

- Controles internos financieros: Aseguran la integridad y confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Ge y McVay, 2005).

- Auditoría interna: Evalúa de manera independiente la eficacia de los sistemas de control interno y proporciona recomendaciones para su mejora (Sarens y De Beelde, 2006).

- Líneas de denuncia (whistleblowing- Denunciante): Canales seguros para que los empleados y otras partes interesadas reporten posibles irregularidades o violaciones de las políticas de la empresa (Miceli et al., 2008).

Estos sistemas de control interno son monitoreados y supervisados por la junta directiva y sus comités, como el comité de auditoría, para asegurar su efectividad y promover una cultura de ética, integridad y cumplimiento en la empresa.

- **Auditoría Externa**

La auditoría externa es un proceso independiente y objetivo de revisión y evaluación de los estados financieros y los controles internos de una empresa. La auditoría externa es realizada por firmas de auditoría externas e independientes, que no tienen vínculos con la empresa auditada

- **Conformación de la Auditoría Externa**

La auditoría externa suele ser realizada por firmas de auditoría reconocidas y de prestigio, estas firmas cuentan con equipos multidisciplinarios de auditores, contadores y expertos en diferentes áreas.

- **Función y Responsabilidades de la Auditoría Externa**

Las principales funciones y responsabilidades de la auditoría externa incluyen:

- Revisar y evaluar los estados financieros de la empresa para determinar si presentan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados (Arens et al., 2012).

- Evaluar la efectividad de los sistemas de control interno de la empresa, incluyendo los controles sobre la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables (Kinney, 2000).

- Emitir un informe de auditoría que exprese una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la efectividad de los controles internos (Arens et al., 2012).

- Comunicar a la junta directiva y al comité de auditoría cualquier deficiencia significativa identificada en los controles internos o en los procedimientos contables de la empresa (Kinney, 2000).

La auditoría externa desempeña un papel crucial en el gobierno corporativo, al proporcionar una evaluación independiente y objetiva de la información financiera y los controles internos de la empresa, lo que contribuye a la transparencia y la rendición de cuentas ante los accionistas y otras partes interesadas.

### **4.3 Marco legal**

Leyes y normativas que rigen los gobiernos corporativos en las empresas familiares en Colombia, buscando siempre la ética y la transparencia.

Dicho lo anterior, éstas son algunas de las regulaciones y leyes en Colombia, que rigen los gobiernos corporativos en empresas familiares:

- Código de Comercio de Colombia, en este se componen las bases de las leyes para el funcionamiento y la constitución de las empresas en general, inclusive las empresas familiares.

Además, da a conocer las disposiciones de la estructura y el gobierno de las empresas.

- Ley 222 de 1995, esta ley trata sobre la insolvencia de las empresas, reglamentando los procesos de las mismas como, reorganización y liquidación, aplicando también para las empresas familiares.

- Ley 1258 de 2008, esta ley habla de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) indicando que esta sociedad, puede ser conformada por una o varias personas, ya sean jurídicas o naturales, lo que permite la creación de empresas familiares, teniendo en cuenta que en esta sociedad se tienen términos de estructura y gobierno.
- Código de Buen Gobierno Corporativo, este no es conocido como una ley, pero, sin embargo, no deja de ser importante ya que con este se busca la eficiencia, transparencia y la responsabilidad en la misión de la empresa, aportando pautas que permiten mejoras continuas.

Es importante que las empresas familiares en Colombia cumplan con estas leyes y regulaciones para garantizar un gobierno corporativo adecuado y sostenible, promoviendo la transparencia, la responsabilidad y la eficiencia en la gestión de la empresa. Además, es recomendable buscar asesoramiento legal y financiero para garantizar el cumplimiento y la adecuada implementación de estas normativas.

#### **4.4 Marco conceptual**

Según Monks y Minow (2004)

El gobierno corporativo se refiere al sistema de prácticas, procesos y estructuras utilizadas para dirigir y controlar las empresas, con el fin de lograr un equilibrio entre los intereses de los diferentes grupos de interés, tales como accionistas, directores, ejecutivos, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general (p. 8).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2015)

En esencia, el gobierno corporativo busca armonizar los intereses de todos los grupos de interés involucrados en la empresa, garantizando la transparencia, la equidad, la responsabilidad y la rendición de cuentas en su gestión. Como señala la OCDE (2015):

El objetivo principal del gobierno corporativo es maximizar el valor de la empresa a largo plazo, al tiempo que se mantiene la integridad financiera y la rendición de cuentas, a través de la

aplicación de principios y prácticas de transparencia, equidad, responsabilidad y rendición de cuentas (p. 13).

La composición del gobierno corporativo implica varios elementos clave. En primer lugar, la junta directiva, que es el órgano de gobierno encargado de supervisar las operaciones y estrategias de la empresa, así como de representar los intereses de los accionistas. La junta directiva se apoya en comités especializados, como el comité de auditoría, el comité de compensación y el comité de nominaciones, que se enfocan en tareas específicas. Adicionalmente, el equipo directivo, conformado por los altos ejecutivos, es responsable de la gestión diaria de la empresa y la implementación de las estrategias aprobadas por la junta directiva.

Otro componente fundamental son los sistemas de control interno, que comprenden políticas, procedimientos y controles diseñados para garantizar la integridad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Además, la auditoría externa, realizada por auditores independientes, desempeña un papel crucial al revisar los estados financieros y los controles internos de la empresa.

Según los principios de la OCDE (2015)

Las características clave de un buen gobierno corporativo incluyen la protección de los derechos de los accionistas y la facilitación de su ejercicio, el trato equitativo a todos los accionistas (incluyendo a los minoritarios), el reconocimiento de los derechos de los grupos de interés establecidos por ley y la cooperación activa entre ellos y la empresa, la divulgación oportuna y precisa de toda la información, material relevante, y la definición clara de las responsabilidades de la junta directiva para garantizar su orientación estratégica y supervisión efectiva de la gestión.

Existen diferentes enfoques y sistemas de gobierno corporativo adoptados en diversas jurisdicciones y tradiciones empresariales. El modelo anglosajón, común en países como Estados

Unidos y Reino Unido, enfatiza la maximización del valor para los accionistas y se centra en la transparencia y la rendición de cuentas ante ellos. Por otro lado, el modelo alemán/europeo continental adopta una visión más amplia de los grupos de interés, incluyendo a los empleados y otras partes interesadas, y contempla una estructura dual de la junta directiva con un consejo de supervisión y un consejo de gestión. (Mallin, 2013, p. 15)

El modelo japonés se caracteriza por una relación estrecha entre las empresas y los bancos, así como por la existencia de estructuras de propiedad cruzada (keiretsu). Finalmente, el modelo de gobierno de partes interesadas busca equilibrar los intereses de todas las partes involucradas, incluyendo a los empleados, clientes, proveedores y la comunidad, además de los accionistas. (Smith, 2020, p. 25)

Independientemente del tipo de gobierno corporativo adoptado, las mejores prácticas de transparencia, rendición de cuentas y trato equitativo a todos los grupos de interés son fundamentales para el éxito a largo plazo de las empresas y la creación de valor sostenible.

#### **4.5 Marco contextual**

Para esta investigación se utilizará como estudio de caso, la empresa familiar Maquinados e Hidráulicos S.A.S., fundada hace 16 años por el señor Edwin Jaramillo y su socia, Rina Nieves, quienes tienen una amistad de más de 26 años, lo que ha generado una relación estrecha entre ambas familias. Comenzaron como un pequeño taller de mecánica industrial, el cual con el paso del tiempo ha crecido y se ha especializado en el diseño, fabricación y comercialización de piezas industriales, plásticos de ingeniería, elastómeros y todo tipo de aceros. Para mantenerse competitiva se ha ido adaptando a las cambiantes tecnologías, tendencias de la industria, innovación y la inversión en maquinaria y equipos modernos que son importantes para su permanencia en el mercado a largo plazo.

La empresa tiene sus operaciones de taller y oficinas administrativas en la ciudad de Medellín, Antioquia, en la zona industrial de la comuna 14, específicamente en la dirección Carrera 45 No. 30-09

barrio Colombia. Maquinados e Hidráulicos S.A.S. es una empresa familiar, por lo que la alta dirección está compuesta por miembros de la familia, el Sr. Edwin Jaramillo se desempeña en el cargo de gerente general, Juanita Jaramillo es la asistente administrativa y Nicolás Jaramillo es el operario y diseñador de los centros de Control Numéricos Computarizados (CNC), la Sra. Rina Nieves, se encarga de la administración y las finanzas y el papá el Sr. Roberto Nieves es operario de turno.

La empresa cuenta con colaboradores que han trabajado en ella durante mucho tiempo, aproximadamente entre 8 y 15 años, se consideran parte de la "familia" empresarial, la relación es muy cercana y basada en la confianza. En total cuenta con 8 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

- El área administrativa está conformada por 3 personas.
- El área operativa está conformada por 5 personas.

La empresa se dedica a la fabricación, reparación y homologación de todo tipo de repuesto industrial en los diferentes plásticos de ingeniería y aceros, bajo el proceso de mecanizado y a solicitud del cliente mediante planos o muestras, entre los productos más comunes se encuentran: Piñonearía, ejes de gran dimensión, chumaceras, tornillería especial, rodillos, entre otros, para varios sectores como el de alimentos, fabricación de maquinaria y el sector de transporte, cabe resaltar que entre sus principales clientes está el Metro de Medellín, EPM, el grupo Nutresa y Cementos Argos.

Maquinados e hidráulicos S.A.S, se enfrenta a desafíos comunes, como la gestión de conflictos familiares en el negocio, ya que la toma de decisiones a menudo involucra consideraciones familiares y comerciales, al ser una empresa pequeña, hasta el momento no cuenta con un gobierno corporativo establecido.

## CAPÍTULO V

### 5. Diseño metodológico

#### 5.1 Enfoque

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo para abordar de manera completa los aspectos complejos y multifacéticos que ayuden determinar política de gobierno corporativo, buscando obtener una comprensión profunda de la experiencia, percepción y desafío específico.

Este enfoque permitirá obtener una comprensión profunda y detallada de la dinámica familiar, la cultura organizacional y las expectativas de los diferentes actores involucrados en la empresa, ya que este método es el adecuado para explorar fenómenos complejos, como el gobierno corporativo en empresas familiares, donde intervienen factores sociales, culturales y emocionales.

Este facilitará la identificación de los aspectos únicos y particulares de la empresa familiar Maquinados e Hidráulicos S.A.S, lo cual es esencial para desarrollar la política de gobierno corporativo adaptado a sus necesidades específicas.

Paradigma interpretativo/construccionista:

Neuman, WL (2014). Métodos de investigación social: enfoques cualitativos y cuantitativos

En esta cita, Neuman explica los principios fundamentales del paradigma interpretativo/construccionista, destacando que la realidad es una construcción social subjetiva, con múltiples realidades construidas por los individuos con base a sus experiencias e interpretaciones. Además, enfatiza que el objetivo de este paradigma es comprender los significados que las personas atribuyen a sus experiencias y cómo estos influyen en su comportamiento.

Asume que la realidad es subjetiva y múltiple, construida a través de las experiencias e interpretaciones de los individuos involucrados.

Este paradigma permitirá comprender las diferentes perspectivas y significados que los miembros de la familia, directivos y empleados atribuyen al gobierno corporativo y a la gestión de la empresa familiar.

El enfoque construccionista reconoce que el gobierno corporativo será una construcción conjunta, basada en las interpretaciones y negociaciones de los diferentes actores involucrados.

Métodos de investigación sugeridos:

Entrevistas en profundidad con miembros de la familia propietaria, directivos y empleados clave: Estas entrevistas permitirán explorar las percepciones, experiencias y expectativas de los diferentes actores sobre el gobierno corporativo y la gestión de la empresa familiar.

Grupos focales con miembros de la familia y empleados: Facilitar discusiones grupales para explorar diferentes perspectivas y llegar a una comprensión compartida sobre los desafíos y oportunidades en el gobierno corporativo de la empresa familiar.

El enfoque cualitativo e interpretativo/construccionista permitirá obtener una comprensión profunda y contextualizada de la empresa familiar Maquinados e Hidráulicos S.A.S, lo cual será fundamental para desarrollar la política de gobierno corporativo que se adapte a sus características y necesidades únicas.

## **5.2 Alcance**

El alcance de esta investigación es Exploratorio- descriptivo, en la cual se realizará aplicación de caso en la empresa Maquinados e hidráulicos S.A.S, para ello, tomaremos conceptos de otros autores y se realizarán encuestas, entrevistas aplicadas a los empleados y propietarios de la empresa, con el fin de conocer la percepción que tienen sobre gobierno corporativo y así poder diseñar la política de gobierno corporativo que puede suplir las necesidades de la empresa.

### 5.3 Población y muestra

El estudio tendrá como principal fuente de información la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S, una empresa familiar, caracterizada por su estructura organizativa dividida en dos áreas principales, la primera es el área de producción, conformada por empleados que desempeñan un papel activo en la producción, manufactura, control de calidad y logística, su labor es esencial en la cadena de suministro y producción, ya que son responsables de fabricar los productos y/o servicios que ofrece la empresa, la segunda el área administrativa, en esta área se encuentran los empleados encargados de funciones de gestión, finanzas, recursos humanos y aspectos administrativos en la empresa. Siendo esta una empresa familiar de tamaño pequeño.

La elección de esta población se basa en comprender cómo las decisiones estratégicas en una empresa familiar como Maquinados e Hidráulicos S.A.S, se ven afectadas por las dinámicas y funcionamiento de sus áreas esenciales: producción y administrativa, los aportes y perspectivas de los empleados serán cruciales para diseñar la política de gobierno corporativo efectivo que aborde las particularidades y necesidades de la empresa en su conjunto.

El tamaño de la muestra para este estudio se ha determinado considerando la población total de la empresa, que consta de ocho empleados distribuidos en dos áreas principales: cinco en producción y tres en administración. Dado el tamaño limitado de la población y la accesibilidad a todos los empleados, se optó por incluir a todos los miembros en la encuesta, permitiendo una recopilación de datos exhaustiva y representativa de la organización en su conjunto.

Con el objetivo de obtener una muestra representativa de ambas áreas, se realizará una encuesta general para evaluar el conocimiento de los empleados sobre la presencia o ausencia de un gobierno corporativo en la empresa, lo que permitirá tomar en cuenta todas las perspectivas dentro de la organización y obtener una visión completa.

#### **5.4 Recolección de información**

Como fuente de recolección de datos se realizó encuesta, entrevista y matriz DOFA.

La encuesta se aplicó con el fin de identificar las necesidades, siendo esta, un método de investigación que permite recopilar información, validar hipótesis, identificar diferentes perspectivas y áreas de mejora, permitiendo una comparación y análisis de las diferentes opiniones que tienen tanto administrativos como operarios.

La matriz DOFA se realizó mediante la herramienta de Google Forms, aplicando un cuestionario con preguntas abiertas, con el fin de conocer la percepción que tienen los empleados sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S.

Las entrevistas se realizaron a socios de la empresa y expertos en el tema, en los socios se busca tener una información más específica y un mejor conocimiento de la perspectiva que se tiene internamente, mientras que en los expertos conocer las perspectivas que se tiene a nivel externos de los gobiernos corporativos según sus conocimientos y experiencias, ayudando a una contextualización que apunte a el diseño de políticas de gobierno corporativo para la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S.

#### **5.5 Instrumentos**

La investigación inicial implica recopilar y analizar datos relevantes relacionados con la implementación y diseño de políticas de gobierno corporativo, realizando entrevistas a los socios de la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S y expertos en el tema.

La combinación de estos instrumentos permitirá recopilar datos cualitativos desde diferentes fuentes y perspectivas, para tener una comprensión integral del estado actual del gobierno corporativo en la empresa y así poder diseñar políticas y mecanismos apropiados.

## **5.6 Procedimiento**

### **5.6.1 Encuesta**

Se realiza encuesta por medio de la herramienta Google Forms, con el fin de recopilar información y opiniones sobre la percepción de los trabajadores, referente al gobierno corporativo en la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S.

### **5.6.2 Entrevista**

Una de las fuentes de recopilación de datos incluyó entrevistas realizadas a través de las plataformas Teams y Meet, aplicadas a socios de la empresa, un docente de la universidad UNIMINUTO y a un experto con experiencia en administración.

## Capítulo VI

### 6 Método de análisis de datos

Para analizar toda la información recolectada a través de las diferentes técnicas utilizadas, se decide combinar métodos cuantitativos y cualitativos. De esta manera, se puede aprovechar lo mejor de ambos enfoques y obtener una visión más completa del tema que se está investigando.

En primer lugar, se procesó estadísticamente los datos de las encuestas que respondió el personal operativo, se calcularon porcentajes para resumir las características generales y las tendencias en las respuestas, se revisó la matriz DOFA que llenaron los empleados operativos, se agruparon todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron y se organizaron por temas similares, luego, se analizó cuáles eran los factores internos que más se repetían y que más influyen en el desempeño de la empresa, según la perspectiva de este grupo clave.

Por otro lado, se transcribieron las entrevistas realizadas a los directivos y expertos, después, se realizó una lectura crítica en donde se identificaron los temas principales que iban surgiendo, relacionados con la toma de decisiones estratégicas, la gestión de la organización y las mejores prácticas en el sector. Se agruparon estos temas y se analizaron las percepciones, experiencias y conocimientos especializados que compartieron estos informantes clave.

Finalmente, se juntaron todos los resultados obtenidos de la matriz DOFA, las entrevistas y las encuestas, buscando patrones, comparando las diferentes perspectivas y enriquecer la interpretación al tener información de varias fuentes. Esta combinación de análisis cualitativos y cuantitativos, permitió tener una comprensión mucho más amplia y sólida sobre el tema que se está estudiando.

## 6.1 Entrevista de expertos

Después de analizar las respuestas de las entrevistas realizadas a Hamilton Eduardo Rodríguez, experto docente de la universidad UNIMINUTO y Diego Arboleda, experto E-Commerce de software, se puede destacar que ambos resaltan la importancia de implementar un buen gobierno corporativo en las empresas para lograr estabilidad y sostenibilidad en el mercado actual. Un gobierno corporativo sólido permite una toma de decisiones efectiva, una visión estratégica a largo plazo y un liderazgo adecuado.

Coinciden en que el gobierno corporativo y los valores organizacionales deben estar alineados y complementarse mutuamente. Los valores deben ser promovidos y ejemplificados por quienes conforman el gobierno corporativo, ya que esto influye en el comportamiento y la cultura de la empresa.

Diferencian claramente el papel del Consejo de Administración y la Dirección General. El Consejo de Administración tiene una función asesora, brinda orientación y diferentes perspectivas, mientras que la Dirección General asume el liderazgo ejecutivo y la responsabilidad de la gestión diaria de la empresa.

Ambos expertos enfatizan el rol fundamental que desempeña el directivo de la empresa en la implementación y promoción de un buen gobierno corporativo. El directivo debe ser un modelo a seguir, alineado con los valores corporativos, y debe estar dispuesto a escuchar diferentes puntos de vista para tomar decisiones acertadas.

Diego Arboleda destaca la importancia de tener una visión completa de la empresa desde diferentes perspectivas para una mejor toma de decisiones, lo cual se logra a través de un gobierno corporativo sólido. Por su parte, Hamilton Eduardo Rodríguez Rivera resalta la necesidad de que el gobierno corporativo promueva una visión y misión compartidas, así como objetivos comunes a mediano y largo plazo.

Se concluye que, ambos expertos coinciden en la relevancia del gobierno corporativo para la estabilidad y el éxito empresarial, y en la importancia de que esté alineado con los valores organizacionales y sea liderado por directivos comprometidos y con una mentalidad abierta.

## **6.2 Entrevista de directivos de la empresa**

Con base en las respuestas de Rina Nieves y Edwin Jaramillo, los socios propietarios de la empresa de Maquinados e Hidráulicos S.A.S, se puede realizar el siguiente análisis enfocado en la implementación de una política de gobierno corporativo:

Actualmente, la empresa no cuenta con un sistema de gobierno corporativo establecido. Sin embargo, a pesar de esto, proyectan una imagen de confiabilidad y seguridad ante proveedores, clientes y financiadores, gracias a sus prácticas de transparencia en cotizaciones, rendimiento de producción y manejo de cuentas claras.

Existe una opinión dividida sobre las prácticas actuales de administración. Rina Nieves reconoce que el funcionamiento es "arcaico" y que carecen de un enfoque estructurado en la toma de decisiones, mientras que Edwin Jaramillo se muestra conforme con la administración basada en la confianza entre los socios y el rendimiento óptimo de producción.

Ambos socios reconocen la importancia de fortalecer el sistema de gobierno corporativo de la empresa. Rina Nieves menciona que se les ha planteado diseñar e implementar un gobierno corporativo para pasar de ser una empresa familiar a una con toma de decisiones más certeras y estructuradas.

Edwin Jaramillo expresa la intención de actualizar el sistema administrativo de la empresa para estar al día con las regulaciones gubernamentales y los estándares contables y administrativos, lo cual es un paso importante para fortalecer el gobierno corporativo.

Se concluye que la empresa actualmente carece de un sistema de gobierno corporativo, pero mantiene una imagen de confiabilidad gracias a sus prácticas actuales. Sin embargo, los socios reconocen la necesidad de implementar un gobierno corporativo sólido para optimizar la toma de

decisiones estratégicas, mejorar la estructura administrativa y mantenerse actualizados con las regulaciones vigentes. Esto sugiere que existe una apertura y disposición para fortalecer el gobierno corporativo en la empresa.

[Ver anexo 3](#)

## CAPITULO VII

### 7 Resultados y discusiones

#### 7.1 Evaluación del estado de la empresa

Se recomienda implementar una política de gobierno corporativo ya que, a pesar de su tamaño reducido, es fundamental que Maquinados e Hidráulicos S.A.S. considere adoptar prácticas de buen gobierno corporativo por las siguientes razones:

- Separación de propiedad y gestión: Permitiría delimitar claramente los roles y responsabilidades de los socios propietarios y la administración de la empresa, lo cual es clave para su crecimiento y profesionalización.
- Toma de decisiones objetiva y estratégica: Una junta directiva independiente aportaría una visión más objetiva y enfocada en el largo plazo, complementando la gestión de los socios.
- Transparencia y rendición de cuentas: El gobierno corporativo fomenta la transparencia en la gestión financiera y operativa, aumentando la confianza de grupos de interés como proveedores, clientes y potenciales inversionistas.
- Prevención y manejo de conflictos: Al definir claramente las políticas, procesos y estructuras de toma de decisiones, se reducen los riesgos de conflictos entre los socios y se facilita su resolución.
- Acceso a financiamiento: Las buenas prácticas de gobierno corporativo son un requisito cada vez más importante para acceder a créditos bancarios y otras fuentes de financiamiento que permitan el crecimiento de la empresa.
- Sostenibilidad y permanencia en el tiempo: El gobierno corporativo sienta las bases para una gestión más sólida, estratégica y sostenible de la empresa, asegurando su continuidad más allá de sus fundadores.

### 7.1.2 Análisis encuesta empleados

La encuesta realizada al personal operativo de la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S., conformado por seis colaboradores en total, tiene como objetivo conocer la percepción que tiene cada uno sobre el gobierno corporativo, con respecto a diversos aspectos relacionados con la gobernanza de la empresa. Esto es importante porque el gobierno corporativo no solo se aplica a la alta dirección, sino que también abarca la participación y el compromiso de todos los colaboradores.

Algunas de las áreas clave que la encuesta busca explorar son:

Inducción, capacitación y actualización de los empleados sobre sus funciones y las políticas de la empresa, conocimiento y apropiación de los valores corporativos por parte de los trabajadores, percepción de los empleados sobre su rol e importancia dentro de la empresa, oportunidades de los colaboradores para expresar ideas, participar en decisiones y recibir un trato justo y equitativo, existencia y aplicación de un código de ética, procesos de resolución de conflictos y transparencia en las actividades de la empresa, conocimiento de los colaboradores sobre la estrategia, auditorías y análisis de clima organizacional realizados por la empresa.

Al indagar sobre estos aspectos, se busca identificar fortalezas y áreas de mejora, con el fin de fortalecer el compromiso, la confianza y la participación de todos sus empleados, elementos clave para una gestión organizacional efectiva y sostenible.

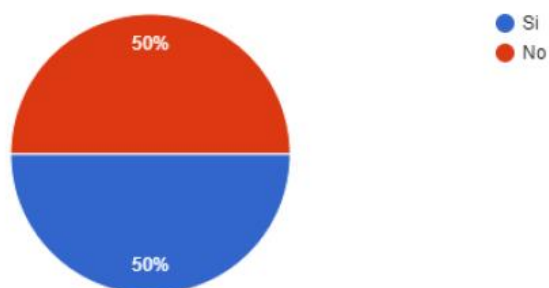
A continuación, se presenta el análisis de la encuesta realizada a los empleados operativos, sobre la percepción de gobierno corporativo aplicada en la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S.:

La encuesta revela una falta de inducción y capacitación periódica para los empleados en cuanto a sus funciones, puestos de trabajo y políticas de la empresa. Si bien el 50% recibió una inducción inicial, no se realiza una re inducción constante, tal como se puede ver en la gráfica número 5.

**Figura 1***Inducción inicial*

5. ¿Recibió inducción inicial al momento de ingresar a la empresa?

8 respuestas

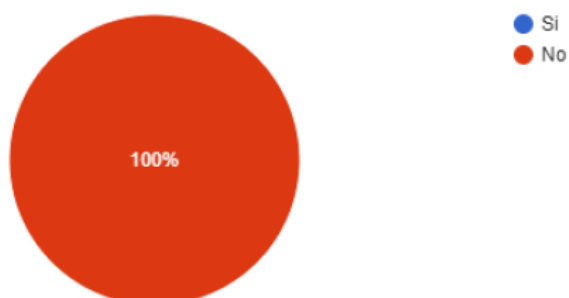


Adicionalmente, el 100% de los encuestados desconoce la existencia de un manual de funciones que describa los roles y responsabilidades de cada cargo, tal como se evidencia en la gráfica número 6.

**Figura 2***Manual de funciones*

6. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones para cada cargo?

8 respuestas



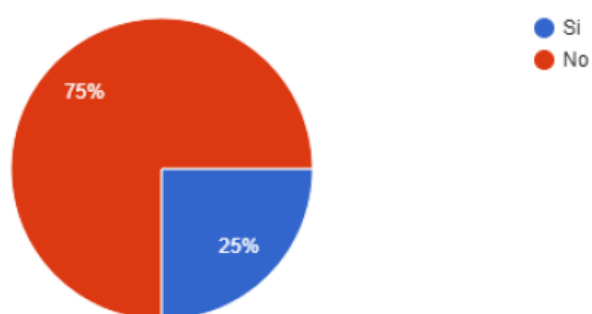
En cuanto a los valores corporativos, el 75% de los encuestados afirma reconocerlos, lo cual es positivo. Sin embargo, el 25% no está familiarizado con estos valores, lo que sugiere una falta de comunicación y promoción efectiva de los mismos, como se puede evidenciar en la gráfica número 8.

### Figura 3

#### Valores corporativos

8. ¿Reconoce usted los valores corporativos que tiene la empresa?

8 respuestas



En términos del ambiente laboral, el 62.5% de los empleados se siente seguro para expresar sus preocupaciones o ideas sin temor a represalias. No obstante, el 87.5% no recibe información sobre las políticas y prácticas que afectan a todos los empleados, lo que puede generar desinformación y falta de claridad.

Un aspecto a resaltar es que el 50% de los encuestados no ha tenido la oportunidad de participar en discusiones o decisiones que afectan a toda la empresa, más allá de su área específica. Esto indica una falta de inclusión y participación de los empleados en la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto a la igualdad de oportunidades, hay una percepción generalizada de que la empresa debe establecer políticas de igualdad, evaluar el desempeño de manera objetiva y brindar capacitación y desarrollo profesional a todos los empleados, sin discriminación.

Otro aspecto preocupante es que el 25% de los encuestados no conoce el conducto regular que debe seguir en caso de presentar un conflicto laboral, lo cual puede generar incertidumbre y falta de claridad en la resolución de problemas.

En cuanto al gobierno corporativo, existe una percepción de que su objetivo principal es facilitar un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, hay un desconocimiento generalizado sobre la existencia de un código de ética o conducta en la empresa, lo cual es fundamental para promover una cultura ética y de integridad.

Si bien se reconoce que el rol de un directivo es dirigir actividades, procesos, recursos e información, hay una confusión sobre quiénes son los responsables de definir las reglas y políticas que afectan a todos los empleados, lo que puede generar ambigüedad y falta de claridad en la toma de decisiones.

Finalmente, el 100% de los encuestados no sabe si la empresa tiene e implementa algún plan estratégico, ni si se realizan auditorías internas a los procesos, lo que sugiere una falta de comunicación y transparencia en estos aspectos clave del gobierno corporativo.

En resumen, la encuesta identifica la necesidad de mejorar la comunicación, capacitación y participación de los empleados en aspectos relacionados con el gobierno corporativo, los valores, las políticas y la toma de decisiones estratégicas en la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S. Es fundamental fortalecer estos aspectos para promover una cultura organizacional sólida, alineada con los principios de buen gobierno corporativo.

**[Ver anexo 4](#) para ver las demás preguntas realizadas a los empleados**

### 7.1.3 Entrevista:

**7.1.3.1 Entrevista directivos.** De acuerdo a las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S., Rina Nieves y Edwin Jaramillo, se llega a los siguientes elementos relevantes sobre la implementación de una política de gobierno corporativo:

- Imagen confiable y segura: Rina reconoce que la empresa no maneja un sistema formal de gobierno corporativo, pero proyecta una imagen confiable y segura. Edwin afirma que la empresa sí proyecta esa imagen de confiabilidad gracias a sus prácticas transparentes y confianza que generan en clientes y proveedores.

- De acuerdo con la administración y prácticas actuales: Rina considera que el funcionamiento actual es "arcaico" y no están contextualizados en temas de gobierno corporativo, trabajando más bien de forma emergente según la situación diaria. Aunque tienen planeación tributaria y financiera, carecen de procesos formales para la toma de decisiones. Edwin, por su parte, está de acuerdo con la administración actual, basada en la confianza de los socios y el buen rendimiento de producción que genera confianza en clientes y proveedores.

- Iniciativas o mejoras futuras: Rina menciona que se les ha planteado diseñar un sistema de gobierno corporativo para pasar de una empresa familiar a una toma de decisiones más acertadas. Edwin indica que planean actualizar su sistema administrativo para estar al día con los requerimientos gubernamentales y poder tener su contabilidad y administración actualizadas.

En resumen, mientras Edwin respalda la administración actual por la confianza generada, Rina reconoce la necesidad de evolucionar hacia un sistema más formal de gobierno corporativo para optimizar la toma de decisiones estratégicas, ambos coinciden en la importancia de proyectar una imagen confiable, pero difieren en su percepción sobre las prácticas actuales y las mejoras necesarias en términos de gobierno corporativo.

**7.1.3.2 Entrevista expertos.** De acuerdo a las entrevistas realizadas a los expertos Hamilton Eduardo Rodríguez Rivera y Diego Arboleda, se llega a los siguientes elementos relevantes sobre la implementación de una política de gobierno corporativo:

Como lo dice Hamilton Rodríguez “Pues la implementación de un gobierno corporativo es tan importante para poder saber cuáles son los roles, es decir, qué hace cada quien y como se lidera. Tener un buen gobierno corporativo con una toma de decisiones que tenga una buena visión, una buena planeación estratégica que se proyecta a futuro, que piense en el presente y también se mire qué más adelante va a generar que esta empresa sea sostenible en el tiempo y se destaca en el mercado”.

Como dice Diego Arboleda “Creo que es fundamental. Digamos que se pueda establecer el gobierno corporativo porque al final, mira que la empresa no va a estar dirigida ni llevada a un punto solamente, teniendo en cuenta la opinión de una sola persona”.

#### [Ver anexo 2](#)

- Influencia del gobierno corporativo en la estabilidad empresarial: Ambos expertos coinciden en que la implementación de un gobierno corporativo es fundamental para la estabilidad y sostenibilidad de una empresa en el mercado actual. Hamilton resalta que permite definir roles, liderazgo, toma de decisiones estratégicas y una visión a futuro. Diego enfatiza que brinda una visión completa desde distintos puntos de vista para una mejor toma de decisiones en aspectos económicos, calidad, recursos humanos, etc.

- Compatibilidad entre gobierno corporativo y creación de valores: Los dos expertos están de acuerdo en que el gobierno corporativo y los valores de una empresa deben estar alineados y complementarse. Hamilton señala que el gobierno corporativo debe promover y ser ejemplo de los valores organizacionales. Diego indica que los valores deben reflejar lo que los directivos del gobierno corporativo quieren para la empresa y hacia dónde enfocar sus esfuerzos.

- Papel del Consejo de Administración vs. Dirección General: Hamilton establece que el Consejo de Administración es un ente asesor que brinda pautas y orientación, mientras que la Dirección General asume el liderazgo y la responsabilidad máxima de la organización. Diego coincide en que el Consejo ayuda a analizar circunstancias, tomar decisiones y alinear a la empresa, mientras que la Dirección General ejecuta las decisiones tomando en cuenta los aportes del Consejo.

- Rol del directivo en la implementación del gobierno corporativo: Ambos expertos resaltan el rol fundamental de los directivos en la implementación y promoción de un buen gobierno corporativo. Hamilton destaca que el directivo debe promover, ser modelo a seguir y alinear a la organización con la visión, misión y valores. Diego enfatiza en la importancia de que el directivo tenga mentalidad abierta, escuche otras perspectivas y esté dispuesto a crear un gobierno corporativo equitativo y enriquecido por el conocimiento de los demás.

Existe un consenso entre los expertos y directivos sobre la importancia de contar con un sistema de gobierno corporativo sólido para lograr estabilidad, sostenibilidad y crecimiento en las empresas en el mercado actual. Un buen gobierno corporativo permite una toma de decisiones efectiva, una visión estratégica a largo plazo, una gestión de riesgos adecuada y una alineación de todos los involucrados hacia los objetivos organizacionales.

Las entrevistas resaltan la relevancia de contar con un gobierno corporativo sólido y alineado con los valores de la empresa, así como la disposición de los directivos de Maquinados e Hidráulicos S.A.S. para implementar una política de gobierno corporativo que fortalezca la toma de decisiones estratégicas, la estructura administrativa y el cumplimiento de regulaciones. Esto representa una oportunidad significativa, enfocado en este aspecto clave para el éxito y la sostenibilidad de la empresa en el mercado actual.

#### 7.1.4 Análisis de DOFA.

Analizando las respuestas arrojadas por la DOFA realizada a los empleados operativos, se puede determinar que la empresa Maquinados e Hidráulicos S.A.S., cuenta con una buena experiencia y estabilidad del personal, generando confianza y compromiso, sin embargo, se encuentra debilidades como la falta de una administración sólida, por lo cual se puede implementar capacitación a los operarios y participación en decisiones estratégicas como oportunidad de crecimiento, frente a las amenazas se tiene competencia intensa y cambios normativos, por estas razones se debe tener una gestión cuidadosa para asegurar la adaptabilidad y permanencia en el entorno empresarial el cual es desafiante.

**Tabla 2**

*Matriz DOFA Maquinados e Hidráulicos S.A.S*

<b>Matriz DOFA Maquinados e Hidráulicos S.A.S</b>	
<p><b>Fortalezas (F):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa cuenta con una amplia trayectoria en el sector.</li> <li>- <b>La estabilidad del personal genera un alto grado de confianza para la colaboración.</b></li> <li>- Se cuenta con empleados altamente estables.</li> <li>- Se mantiene una sólida dinámica de trabajo en equipo.</li> <li>- <b>Existe un compromiso evidente por parte de todos los empleados.</b></li> <li>- Los empleados se sienten como parte de la familia.</li> <li>- Los operarios poseen una vasta experiencia en sus labores.</li> </ul>	<p><b>Debilidades (D):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La falta de organización es evidente en la administración.</b></li> <li>- Aunque la empresa ha invertido considerablemente en maquinaria, la mejora en los procesos administrativos internos no es evidente.</li> <li>- En algunas ocasiones, la comunicación carece de asertividad.</li> <li>- Se presentan conflictos entre miembros de la misma familia.</li> <li>- Existe una resistencia notable hacia los cambios.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (O):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presenta diversas oportunidades de crecimiento en el mercado.</li> <li>- Existe una gran oportunidad de permanecer en el mercado debido a la cercanía con los clientes.</li> <li>- Implementar programas de capacitación para los operarios.</li> <li>- Explorar nuevas oportunidades de negociación.</li> </ul>	<p><b>Amenazas (A):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Existe una intensa competencia en el mercado.</b></li> <li>- Se presenta resistencia a cambios en algunos procesos.</li> <li>- El volumen de trabajo varía considerablemente.</li> <li>- La crisis económica actual del país ha impactado en los ingresos del sector industrial, generando preocupación.</li> </ul>

- La empresa tiene potencial para expandirse aún más.
- Mejorar el proceso de revisión de calidad.

Elaboración propia.

#### **7.1.5 Grupos focales**

El objetivo principal del grupo focal fue recopilar información y perspectivas de los empleados clave de la empresa, con el fin de comprender mejor la cultura organizacional, las prácticas actuales de gestión y toma de decisiones, las necesidades y expectativas en cuanto al establecimiento de una política de gobierno corporativo, se seleccionaron 3 participantes para el grupo focal, representando diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa. Los participantes fueron: Gerente General, jefe de Producción y la jefe de Recursos Humanos.

Se diseñó una guía de preguntas por medio de un formulario de Google forms, con el fin de facilitar la discusión y obtener información relevante. Las preguntas clave fueron:

¿Cómo se toman actualmente las decisiones importantes en la empresa?, ¿Cuáles son los principales desafíos o problemas relacionados con la gobernanza y la toma de decisiones?, ¿Qué entienden por gobierno corporativo y cuál creen que es su importancia?, ¿Qué aspectos consideran que deberían incluirse en una política de gobierno corporativo?, ¿Cómo esperan que una política de gobierno corporativo impacte en la empresa?

El grupo focal fue dirigido por Juanita Jaramillo, Estefania Pabón y Natalia Ruiz quienes facilitaron la discusión y se aseguraron de que todos los participantes tuvieran la oportunidad de expresar sus opiniones y perspectivas.

La sesión fue realizada mediante una encuesta virtual, con el consentimiento previo de los participantes.

Después del grupo focal, se descargaron las respuestas obtenidas para analizarlas, en donde se identificaron temas y patrones recurrentes, así como opiniones divergentes, con el fin de obtener una comprensión completa de las perspectivas de los participantes.

Los hallazgos y recomendaciones del grupo focal serán presentados a la dirección de la empresa y a las partes interesadas relevantes, como parte del proceso de desarrollo de la política de gobierno corporativo.

En general, el grupo focal fue una experiencia enriquecedora y proporcionó información valiosa para el desarrollo de una política de gobierno corporativo efectiva y adaptada a las necesidades de Maquinados e Hidráulicos SAS.

Existe una clara necesidad de mejorar los procesos de toma de decisiones y gobernanza corporativa dentro de la empresa. El 100% de los encuestados expresaron que las decisiones importantes se toman de manera poco estructurada y sin seguir procesos claros.

Hay una falta de claridad y entendimiento sobre el concepto de gobierno corporativo, los encuestados admitieron tener poco o ningún conocimiento sobre este tema.

A pesar de lo anterior, el 100% reconoce la importancia de implementar buenas prácticas de gobierno corporativo para mejorar la transparencia, responsabilidad y eficiencia en la gestión de la empresa.

Los encuestados consideran que una política de gobierno corporativo debería abordar aspectos como la estructura organizacional, roles y responsabilidades, procesos de toma de decisiones, gestión de riesgos, ética y cumplimiento normativo.

Existe una expectativa generalizada de que la implementación de una política de gobierno corporativo tendría un impacto positivo en la empresa, mejorando la confianza de las partes interesadas, la comunicación interna, la gestión estratégica y la competitividad.

Finalmente, los resultados de la encuesta sugieren que la empresa necesita mejorar sus prácticas de gobernanza y toma de decisiones, y que los participantes del grupo focal ven valor y oportunidades en el desarrollo e implementación de una política de gobierno corporativo sólida y adaptada a las necesidades de la empresa.

[Ver anexo 5](#)

**7.2 Estudio de casos de empresas.** Según la revista La República, en su edición publicada el 31 de mayo de 2019, indicó que el ranking que realizó Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), las empresas que mejor responsabilidad y gobierno corporativo tuvieron en el país durante el año 2018, fueron: Nutresa, Bancolombia y Alpina.

A continuación, se exponen algunos de los retos, pros y contras que se presentaron en su implementación:

**Tabla 3**

*Casos de empresas que implementaron un gobierno corporativo.*

<b>Empresa</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Retos</b>	<b>Conclusión</b>
<b>Nutresa.</b>	"El Gobierno Corporativo en Nutresa ha sido un elemento fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de la compañía" (Nutresa, 2022, p. 3). "Nos ha permitido tener una gestión ética, responsable y transparente, alineada con los intereses de todos nuestros grupos de interés" (Nutresa, 2022, p. 3).	"La implementación del Gobierno Corporativo implica altos costos de funcionamiento, especialmente por la conformación y remuneración de la Junta Directiva y sus comités de apoyo" (Arbeláez & Pemberthy, 2019, p. 48). "Puede generar cierta burocratización y lentitud en la toma de decisiones, debido	"Uno de los principales retos fue lograr que todos los grupos de interés, especialmente los accionistas, comprendieran los beneficios del Gobierno Corporativo" (Nutresa, 2022, p. 4). "Fue necesario un proceso de capacitación y adaptación para que todos los niveles de la organización entendieran y	A pesar de los retos y contras iniciales, Nutresa ha logrado implementar con éxito un sólido sistema de Gobierno Corporativo, que ha contribuido significativamente a su crecimiento, sostenibilidad y transparencia. Como lo afirma la compañía: "El Gobierno Corporativo ha sido fundamental para nuestro crecimiento y

		a los mayores niveles de aprobación y control" (Arbeláez & Pemberthy, 2019, p. 48).	aplicaran adecuadamente las nuevas políticas y prácticas" (Nutresa, 2022, p.	permanencia en el tiempo, permitiéndonos fortalecer la confianza de nuestros grupos de interés y mantener los más altos estándares de ética, integridad y responsabilidad" (Nutresa, 2022, p. 5).
<b>Bancolombia.</b>	"El Gobierno Corporativo ha sido clave para mantener la confianza de nuestros grupos de interés y asegurar la sostenibilidad de Bancolombia en el largo plazo" (Bancolombia, 2022, p. 5). "Nos ha permitido fortalecer la transparencia, la gestión de riesgos y la toma de decisiones estratégicas" (Bancolombia, 2022, p. 5).	"La implementación y mantenimiento de un sistema de Gobierno Corporativo implica altos costos operativos y administrativos" (Superintendencia Financiera de Colombia, 2019, p. 23). "Puede generar cierta rigidez y lentitud en los procesos de toma de decisiones, debido a los mayores niveles de aprobación y control" (Superintendencia Financiera de Colombia, 2019, p. 23).	"Un reto importante fue adaptar las prácticas de Gobierno Corporativo a la realidad y necesidades específicas del negocio bancario" (Bancolombia, 2022, p. 6). "Fue necesario un proceso de capacitación y sensibilización para que todos los niveles de la organización entendieran y aplicaran adecuadamente las nuevas políticas y prácticas" (Bancolombia, 2022, p. 6).	A pesar de los retos y contras iniciales, Bancolombia ha logrado implementar con éxito un sólido sistema de Gobierno Corporativo, que ha contribuido significativamente a su crecimiento, sostenibilidad y transparencia. Como lo afirma la entidad: "El Gobierno Corporativo ha sido fundamental para nuestro crecimiento y permanencia en el tiempo, permitiéndonos fortalecer la confianza de nuestros grupos de interés y mantener los más altos estándares de ética, integridad y

				responsabilidad" (Bancolombia, 2022, p. 7).
<b>Alpina.</b>	Mayor transparencia y rendición de cuentas en su gestión empresarial (Confecámaras, 2019). Mejores prácticas para la toma de decisiones estratégicas y la gestión de riesgos (Confecámaras, 2019). Aumento de la confianza de los accionistas, inversionistas y otros grupos de interés (Superintendencia de Sociedades, 2020).	Altos costos iniciales de implementación y mantenimiento de las prácticas de gobierno corporativo (Superintendencia de Sociedades, 2020). Posible resistencia al cambio y a la delegación de poder por parte de los dueños o socios fundadores (Confecámaras, 2019).	Definir una estructura de gobierno adecuada para una empresa de tradición familiar (Confecámaras, 2019). Capacitar a todos los niveles de la organización sobre los nuevos procesos y políticas (Superintendencia de Sociedades, 2020). Encontrar y seleccionar miembros calificados para integrar la junta directiva (Superintendencia de Sociedades, 2020).	Aunque no se han encontrado fuentes oficiales de Alpina, es probable que, al igual que otras empresas colombianas, haya enfrentado retos iniciales en la implementación del gobierno corporativo, pero que a largo plazo haya obtenido beneficios en términos de transparencia, confianza de grupos de interés y toma de decisiones más objetiva y estratégica.

Elaboración propia

Si bien la implementación de un sistema de gobierno corporativo implica retos y contras iniciales, las principales empresas colombianas que lo han adoptado, como Nutresa, Bancolombia y Alpina, coinciden en que a largo plazo ha representado beneficios significativos para su crecimiento, sostenibilidad y transparencia.

Entre los principales beneficios destacados se encuentran: una gestión más ética, responsable y transparente alineada con los intereses de todos los grupos de interés, mayor confianza de accionistas e inversionistas, fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas y la gestión de riesgos, y el establecimiento de mejores prácticas de rendición de cuentas.

No obstante, las empresas también enfrentaron retos como los altos costos de funcionamiento e implementación, posible resistencia al cambio y delegación de poder, necesidad de capacitación a todos los niveles, lentitud en procesos de toma de decisiones, y la selección de miembros calificados para integrar la junta directiva.

A pesar de estas contras y dificultades iniciales, las organizaciones lograron superar estos obstáculos y hoy en día reconocen que el gobierno corporativo ha sido fundamental para su crecimiento, permanencia en el tiempo y el mantenimiento de altos estándares de ética, integridad y responsabilidad.

Finalmente, si bien implementar un sistema de gobierno corporativo representa un reto, los beneficios a largo plazo en términos de sostenibilidad, transparencia y confianza de los grupos de interés, hacen que valga la pena el esfuerzo para las empresas colombianas.

## CAPÍTULO VIII

### 8 Conclusiones

Revalidando la necesidad de la empresa por las encuestas, entrevistas, grupo focal y expertos consultados, se confirma la importancia de implementar un sistema de gobierno corporativo efectivo en Maquinados e Hidráulicos S.A.S. Las evidencias recopiladas demuestran que, a pesar de su tamaño reducido, la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo es fundamental para delimitar roles y responsabilidades, tomar decisiones más objetivas y estratégicas, promover la transparencia y rendición de cuentas, prevenir y manejar conflictos, facilitar el acceso a financiamiento y asegurar la sostenibilidad y permanencia de la empresa a largo plazo.

El análisis presentado sugiere que la política de gobierno corporativo más adecuada que Maquinados e Hidráulicos S.A.S debe implementar para optimizar la toma de decisiones estratégicas es el modelo monista. Esta recomendación se basa en la justificación de que el gobierno corporativo monista es el más apropiado debido al tamaño y estructura familiar de la empresa, ofreciendo ventajas como la toma de decisiones ágiles, comunicación directa, costos operativos más bajos y un conocimiento profundo del negocio por parte de los miembros de los socios.

La adopción de una política de gobierno corporativo monista, sólida y alineada con los valores de la empresa, representa una oportunidad significativa para fortalecer la toma de decisiones estratégicas, la estructura administrativa, el cumplimiento de regulaciones y la sostenibilidad de Maquinados e Hidráulicos S.A.S en el mercado real. Esta política promoverá una gestión eficiente, transparente y responsable, protegiendo los intereses de todas las partes interesadas, asegurando el crecimiento y éxito a largo plazo de la organización.

En conclusión, si bien la implementación del gobierno corporativo representa un reto importante para una pequeña empresa como Maquinados e Hidráulicos S.A.S., los beneficios a mediano

y largo plazo justifican ampliamente esta inversión, pues le permitirá fortalecer su gestión, transparencia y perspectivas de crecimiento en el mercado actual y futuro.

## CAPÍTULO IX

### 9 Recomendaciones

Se recomienda desarrollar una política de gobierno corporativo integral y adaptada específicamente a las necesidades y características de la empresa familiar Maquinados e Hidráulicos SAS. Esta política debe estar diseñada estratégicamente para potenciar la eficiencia en la toma de decisiones, promoviendo una gestión ágil, comunicación fluida y aprovechamiento óptimo de los conocimientos y experiencia de los miembros de los socios.

El proceso de creación de esta política deberá incluir la identificación y establecimiento de lineamientos claves que promuevan la transparencia en todas las operaciones y procesos de la empresa, esto implica definir mecanismos claros de rendición de cuentas, divulgación de información relevante a todas las partes aceptadas y fomentar una cultura organizacional basada en la ética e integridad.

Además, la política de gobierno corporativo debe contemplar la gestión estratégica del negocio, estableciendo procesos sólidos para la formulación, implementación y monitoreo de la estrategia corporativa. Esto permitirá alinear los esfuerzos de toda la empresa hacia objetivos comunes, adaptarse adecuadamente a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades de crecimiento de manera oportuna.

La implementación efectiva de esta política de gobierno corporativo integral contribuirá significativamente al crecimiento sostenible de Maquinados e Hidráulicos S.A.S, al promover una administración eficiente, responsable y enfocada en la creación de valor a largo plazo. Además, fortalecerá la confianza de los accionistas, empleados, clientes y demás grupos de interés, consolidando la reputación y posición competitiva de la empresa en el mercado.

Estas recomendaciones se basan en los hallazgos y conclusiones del trabajo de grado realizado sobre la creación de política de gobierno corporativo para la empresa familiar Maquinados e Hidráulicos S.A.S, el

cual analizó en profundidad las necesidades, desafíos y oportunidades de implementar buenas prácticas de gobierno en este tipo de empresas.

A continuación, se muestra índice de la política creada para la empresa Maquinado e Hidráulicos S.A.S., donde se puede observar los diferentes componentes de la misma, que apuntan a la solución de las necesidades identificadas.

#### **Figura 4**

*Índice Política de gobierno corporativo Monista para Maquinados e Hidráulicos S.A.S*

##### **Política de Gobierno Corporativo Monista para Maquinados e Hidráulicos SAS**

- 1. Introducción**
- 2. Justificación del Gobierno Corporativo Monista**
  - 2.1. Toma de decisiones ágiles**
  - 2.2. Comunicación directa**
  - 2.3. Costos operativos más bajos**
  - 2.4. Conocimiento profundo del negocio.**
- 3. Junta Directiva**
  - 3.1. Composición de la Junta Directiva**
  - 3.2. Responsabilidades de la Junta Directiva**
- 4. Comités de la Junta Directiva**
  - 4.1. Comité de Auditoría**
    - 4.1.1. Composición del Comité de Auditoría**
    - 4.1.2. Responsabilidades del Comité de Auditoría**
  - 4.2. Comité de Compensación y Nominaciones**
    - 4.2.1. Composición del Comité de Compensación y Nominaciones**
    - 4.2.2. Responsabilidades del Comité de Compensación y Nominaciones**
- 5. Actas y Documentos**
  - 5.1. Actas de las reuniones de la Junta Directiva y sus comités**
  - 5.2. Código de Ética y Conducta**
  - 5.3. Políticas y procedimientos internos de la empresa**
  - 5.4. Informes financieros y de auditoría**
  - 5.5. Informes de gestión de riesgos y control interno**
  - 5.6. Informes de compensación y planes de incentivos**
  - 5.7. Informes de planificación estratégica y presupuestos.**
- 6. Conclusión**

[Ver anexo 6](#) para ver documentos de política de gobiernos corporativo monista

## Referencias

Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. *Corporate governance: an international review*, 17(3), 376-387. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00737.x>

Arbeláez, M. A., & Pemberthy, L. (2019). Gobierno corporativo en empresas latinoamericanas: un estudio comparativo. *Revista Espacios*, 40(26), 41-54.  
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n26/19402604.html>

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2012). *Auditing and assurance services: An integrated approach*. Pearson Prentice Hall.

Vallejo Aristizábal, L. V. (2021). *Toma de decisiones en la empresa familiar*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional]. Repositorio UNAL.  
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/79508/1053839623.2021.pdf.pdf;jsessionid=DE6D21F6556165DCE53D21652A05BE4C?sequence=9>

Bancolombia. (2022). *Informe Anual de Gobierno Corporativo 2021*. Bancolombia  
<https://www.bancolombia.com/wps/portal/about-us/information-corporate/corporate-governance/annual-report-corporate-governance>

Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2003). Executive compensation as an agency problem. *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 71-92. <https://doi.org/10.1257/089533003769204362>

Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257-273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006>

Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2003). Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Economic Policy Review*, 9(1), 65-87.  
<https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/epr/03v09n1/0304bush.pdf>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Claessens, S., & Fan, J. P. (2002). Corporate governance in Asia: A survey. *International Review of Finance*, 3(2), 71-103. <https://doi.org/10.1111/1468-2443.00034>

Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1-33. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021). *La sostenibilidad empresarial en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/comunicados/crecimiento-america-latina-caribe-2021-alcanzara-revertir-efectos-adversos-la-pandemia#:~:text=La%20Comisi%C3%B3n%20Econ%C3%B3mica%20para%20Am%C3%A9rica,la%20pandemia%20de%20COVID%2D19>.

Editorial Etecé. (2013). *Empresa familiar*. Concepto. <https://concepto.de/empresa-familiar/#ixzz8ENmeoqze>

Confecámaras. (2019). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Confecámaras. <http://www.confecamaras.org.co/cooperacion-y-competitividad/gobierno-corporativzz>

Canyon, M. J., & Peck, S. I. (1998). Board control, remuneration committees, and top management compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 146-157. <https://doi.org/10.5465/257099>

Creswell, J.W. *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. (2017). <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>

Ge, W., & McVay, S. (2005). The disclosure of material weaknesses in internal control after the Sarbanes-Oxley Act. *Accounting Horizons*, 19(3), 137-158. <https://doi.org/10.2308/acch.2005.19.3.137>

Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.  
<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006>

Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9(1), 7-26.  
<https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/epr/03v09n1/0304herm.pdf>

Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC, 2015). *Código de las mejores prácticas de gobierno corporativo*. IBGC. <https://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>

Guzmán, A. (2022). *El rol y funciones de la junta directiva en las empresas*. Atlas.  
<https://welcome.atlasgov.com/es/blog/gobierno-corporativo/el-rol-y-funciones-de-la-junta-directiva-en-las-empresas/>

Kaptein, M. (2008). *The living code: Embedding ethics into the corporate DNA*. Greenleaf Publishing.

Kinney, W. R. (2000). *Information quality assurance and internal control for management decision making*. McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Molina, M.J. (s.f.). *La cultura se desayuna a la estrategia*. Mago.  
<https://www.mago.cl/blog/la-cultura-se-desayuna-a-la-estrategia#:~:text=Si%20la%20cultura%20es%20el,comportamientos%20que%20producen%20los%20resultados.>

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 3-27. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9)

Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Routledge.

Monks, R. A. G., & Minow, N. (2004). *Corporate governance*. John Wiley & Sons.

Nutresa. (2022). *Informe de Gobierno Corporativo 2021*. Nutresa.

[https://data.gruponutresa.com/informes/Informe\\_gobierno\\_corporativo\\_2021-Grupo\\_Nutresa.pdf](https://data.gruponutresa.com/informes/Informe_gobierno_corporativo_2021-Grupo_Nutresa.pdf)

OCDE. (2015). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Éditions OCDE.

<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022). *La sostenibilidad empresarial*. OIT.

[https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS\\_785521/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/news/WCMS_785521/lang--es/index.htm)

Oso Trava (2023, septiembre 04). *La Historia del CAFÉ del OXXO*. [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=vHK1MHItPZg>

Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S. y Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, (35), 198-207. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>

Rezaee, Z. (2009). *Corporate governance and ethics*. John Wiley & Sons.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.

Thompson, I. (2006). *Definición de empresa*. Promonegocios.

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Superintendencia de Sociedades. (2020). *Sociedades Cerradas: Razones para adoptar buenas prácticas de Gobierno Corporativo*. Superintendencia de Sociedades.

[https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Paginas/Gobierno-Corporativo.aspx](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Paginas/Gobierno-Corporativo.aspx)

Superintendencia Financiera de Colombia. (2019). *Reporte de Gobierno Corporativo en entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia*. Superintendencia Financiera de

Colombia.<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Publicaciones/publicaciones/loadContenidoPublicacion/id/11112/reAnual/0/c/00>

Escobar Valencia, M. (2019). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. SAGE. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1455/1360>