



**GESTIONAR EL CAMBIO GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS DE  
FAMILIA DESDE LA VINCULACION DEL PROTOCOLO DE FAMILIA**

Autor

Karem Johanna González Beltrán

Director

Fabio Andrés Bonilla Sanabria

**Magister en Derecho Corporativo**

**Facultad de Jurisprudencia**

**Maestría en Derecho Corporativo**

**Universidad del Rosario**

**Bogotá - Colombia**

**2024**

**GESTIONAR EL CAMBIO GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS DE  
FAMILIA DESDE LA VINCULACION DEL PROTOCOLO DE FAMILIA**

**LINKING THE FAMILY PROTOCOL TO MANAGE GENERATIONAL  
CHANGE IN FAMILY BUSINESSES**

Por Karem Johanna González Beltrán

**Resumen**

Las empresas de familia ocupan un papel relevante sobre las economías de los países, y por lo tanto es importante garantizar su permanencia y trascendencia a lo largo del tiempo. Reconociendo su importancia, es determinante que los miembros de estas empresas entiendan como la planificación de la sucesión por medio del protocolo de familia puede asegurar una transición fluida y exitosa hacia la próxima generación. Esta preparación es fundamental para evitar contratiempos inesperados para la familia, estableciendo procesos que garanticen una sucesión ordenada y adaptable a los cambios de liderazgo y otras dinámicas familiares, donde se respeta la continuidad legado empresarial, honrando las decisiones del grupo familiar y así impulsando el crecimiento sostenido de la empresa a largo plazo.

**Abstract**

Family businesses play a relevant role in the economies of countries, and therefore it is important to guarantee their permanence and transcendence over time. Recognizing their importance, it is crucial that the members of these companies understand how succession planning through family protocol can ensure a smooth and successful transition to the next generation. This preparation is essential to avoid unexpected setbacks for the family, establishing processes that ensure an orderly and adaptable succession to changes in leadership and other family dynamics, where the continuity of the business legacy is respected, honoring the decisions of the family group and thus promoting the sustained growth of the company in the long term.

**Palabras clave**

Familia, empresa familiar, sucesión, protocolo familiar, relevo generacional

**Key Word**

Family, family business, succession, family protocol, generational change

## Introducción

La familia es el vínculo social más importante en los seres humanos no solo como institución jurídica fundamental, sino también como actividad empresarial, ya sea que nos vinculemos a ella como miembros, socios, clientes o trabajadores, todos los actores nos encontramos relacionados a ella por lo cual acompañamos a este tipo de sociedades durante su etapa inicial, de expansión, desarrollo y consolidación.

Según la Declaración Internacional de los Derechos Humanos se establece a la familia, como elemento natural, universal y fundamental de la sociedad, el cual tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado<sup>1</sup>. Esto se debe a que es una entidad que cambia con el tiempo y, a su vez, se ve afectada por las circunstancias sociales, políticas y económicas a las que se ha enfrentado por lo que actualmente encontramos familias con diversas composiciones.

En Colombia se reconoce a la familia como institución jurídica desde la Constitución Política se le define a través de su artículo 42<sup>2</sup> mediante el cual determina que se trata de un núcleo fundamental de la sociedad, además, se indica que esta unión será formada por relaciones naturales o legales que surgen de la decisión de dos individuos de casarse o simplemente aceptar la unión, es así que el Estado asume responsabilidades mediante las cuales protege y garantiza la dignidad, la honra y la intimidad de la misma las cuales no pueden ser violadas bajo ninguna circunstancia, es entonces una institución que goza de protección legal y constitucional, tras el estudio que acá se hace, se considera como la institución más importante en el ordenamiento jurídico colombiano.

Conforme a ello la institución familiar también desempeña un papel fundamental en la integración social y económica de las personas. Además de los vínculos de parentesco y amistad, estas sociedades se unen para crear grupos económicos productivos que contribuyen al desarrollo del país. Estas sociedades pueden ser desde pequeños negocios familiares hasta grandes empresas multigeneracionales, de ahí que en Colombia no sea indiferente su relevancia.

Para entender la importancia de estas sociedades, inicialmente debemos contar con el concepto de empresa en Colombia el cual de acuerdo con el Artículo 25 del Código de Comercio establece las disposiciones generales sobre las obligaciones mercantiles se entiende como *“toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha*

---

<sup>1</sup> United Nations, «Universal Declaration of Human Rights», United Nations, 1948, art. 16, <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>.

<sup>2</sup> *Constitución Política de Colombia* (Bogotá, D.C: Colombia, 1991), art. 42, [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html).

*actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio*<sup>3</sup>. Cabe destacar que esta definición es igualmente aplicable a entidades públicas y privadas. Sin embargo, en este texto se hará referencia exclusivamente al concepto de empresa privada.

Teniendo en cuenta lo anterior, la naturaleza jurídica de la empresa en Colombia se desarrolla a partir de la libre asociación está garantizado por la Constitución Política de Colombia el cual determina que *“Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.”*<sup>4</sup>. De igual forma mediante el artículo 100 del Código de Comercio Colombiano nos proporciona un marco para la clasificación de las sociedades, en el entendido de que una sociedad comercial es *“Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles (...)”*<sup>5</sup>.

Históricamente, las *primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar*<sup>6</sup>. Dado que las familias son el fundamento de la sociedad es razonable suponer que las empresas familiares son la forma más antigua de organización empresarial, por ello es importante identificar en principio que se entiende por empresa familiar o sociedad familiar y cuáles son los desafíos que enfrentan para gestionar ese cambio generacional que conlleve a sobrevivir a largo plazo.

Así pues, es necesario resaltar que no se cuenta con una sola definición para el concepto de empresa familiar, sin embargo, la mayoría de las definiciones cuentan con un punto de partida en común los cuales son la propiedad, la gestión, miembros familiares y la influencia de la familia en la empresa.

## **La Empresa Familiar en Colombia**

De acuerdo con el Grupo Europeo de Empresas Familiares, actualmente The European Family Business (EFB) y por el Family Business Network (FBN) , las dos principales instituciones internacionales representantes de las empresas familiares identifican las condiciones para considerar a una sociedad como una empresa familiar *“La continuidad generacional, como objetivo estratégico, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia es lo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar”*<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Código de Comercio (Bogotá, D.C: Legis, 1971), art. 25, [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html).

<sup>4</sup> Constitución Política de Colombia, art. 38.

<sup>5</sup> Código de Comercio, art. 100.

<sup>6</sup> Ascensión Barroso Martínez y María Cristina Barriuso Iglesias, «Las empresas familiares», *La agricultura y la ganadería extremeñas en...*, n.º 2014 (2015): 75.

<sup>7</sup> Cirilo Sicay Picholá, «Empresas Familiares», 2022, 1, <https://www.studocu.com/gt/document/universidad-de-san-carlos-de-guatemala/toma-de-decisiones/empresas-familiares/33203564#>.

En ese sentido, cabe resaltar que en Colombia no se cuenta con una definición específica en la ley para las sociedades de familia, sin embargo, se le ha dado validez en el ordenamiento jurídico. Antes que nada, se debe tener en cuenta el artículo 98<sup>8</sup> del Código de Comercio dispone que el contrato de sociedad se da con el simple hecho que dos o más personas se obligan hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de dividir utilidades de la empresa o la actividad social.

Es entonces donde se debe destacar el hecho que la norma no restringe la facultad de asociarse, por lo que cualquier persona tiene la libertad de hacerlo, inclusive con personas de la misma familia. En relación a ello a través del artículo 102<sup>9</sup> del código de comercio, se establece la validez de sociedades familiares- y aporte de bienes.

Así mismo, mediante en el artículo 6 del Decreto Reglamentario 187 de 1975, se pretende dar una definición de lo que son las sociedades de familia y, en él se establece que son *“aquellas en que el control económico, financiero o administrativo es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil.”*<sup>10</sup> Se puede decir entonces, que los miembros de la familia son quienes deberán tener el poder decisorio y la mayoría de las partes de interés o acciones de capital social para ser considerada como empresa de familia.

Es, así como vale la pena desatacar que el órgano técnico encargado del control y vigilancia de las sociedades, es la Superintendencia de Sociedades y es quien se ha encargado de dar alcance a los aspectos relacionados con estas empresas tanto en los temas económicos, como financieros y sociales, es así, como en el año 2011 está se pronuncia indicando que, *“(…) que no existe una definición legal, ni por ende procedimiento expreso que implique un reconocimiento formal sobre ‘la sociedad de familia’, pues si bien, se hace alguna referencia a dicha condición de sociedad en los artículos 102 del Código de Comercio, no hay en la legislación mercantil, como se dijo, definición alguna sobre ella, máxime cuando este tipo es considerado como una modalidad sin otras aplicaciones diferentes que las disposiciones generales y especiales previstas en el Código de Comercio para el tipo de sociedad que sea adoptado”*<sup>11</sup>.

Es así, como la Superintendencia de Sociedades a través de la analogía a la legislación tributaria encuentra la base para establecer el carácter de las empresas familiares como

---

<sup>8</sup> Código de Comercio, art. 98.

<sup>9</sup> Código de Comercio, art. 102.

<sup>10</sup> Presidencia de la República de Colombia, «Decreto 187 de 1975. Por medio del cual se dictan disposiciones reglamentarias en materia de impuestos sobre la renta y complementarios», *Diario Oficial No. 34259*, 1975, art. 6, <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1042298>.

<sup>11</sup> Superintendencia de Sociedades (apellido), «Oficio 220-042022 Del 21 de Marzo de 2011. 1. algunos aspectos relacionados con las sociedades de familia», 2011, 1, <https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/159040/OFICIO+220-000775++DE+2019.pdf/5ce73a79-5795-e8a3-1179-c3134f9f6abb?t=1670901773241>.

aquellas que cumplen los siguientes requisitos: “a) *La existencia de un control económico y financiero o administrativo; b) Que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o parentesco hasta segundo grado de consanguinidad o único civil*”<sup>12</sup>. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar que en la legislación Colombiana no existe un tipo societario especial para las empresas familiares, es decir, que la ley las permite para todos los tipos societarios siempre que cumplan con las formalidades establecidas y el desarrollo de su actividad.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, es importante resaltar que los miembros de una misma familia son quienes deben constituir ese ánimo de asociarse entre sí, al igual que son quienes deben tener la mayoría de decisión tanto en el ámbito administrativo como económico, y estas especificidades y singularidad de las empresas familiares las hacen diferentes a las demás empresas del mercado, tal como lo expone José Antonio Porfirio<sup>13</sup> pues en ella se debe reflejar la visión, intenciones y comportamiento que involucra la familia y la aptitud de sus miembros para perseguir el progreso de la empresa.

De aquí, que su naturaleza misma pueda ocasionar un mayor riesgo en su crecimiento y consolidación pues la empresas familiares atraviesan por distintas etapas ,en las cuales los socios fundadores buscan la integración familiar de las segundas y terceras generaciones con el propósito de lograr perdurar en el tiempo, sin embargo los estudios afirman que “*en gran número las empresas no sobreviven a la segunda generación y los negocios que tienen éxito aún en esta etapa, solo el 13 % llega hasta la tercera generación*”<sup>14</sup>.

### **Estadísticas sobre la empresa Familiar**

Ahora bien, una vez entendido el concepto de empresa familiar, es de gran importancia destacar que estas sociedades son cruciales en el desarrollo de los países, de ella se deriva la generación de empleo lo que conlleva al bienestar social y al crecimiento económico del país. Pues de acuerdo con el Global Family Business Index 2023 afirma que las empresas familiares del ranking “generan más de 8 billones de dólares y emplean 24,5 millones de personas en el mundo, Por ejemplo, en Estados Unidos las empresas familiares representan

---

<sup>12</sup> Superintendencia de Sociedades, «Oficio 220-000775 DEL 10 de enero de 2019. Sociedades de Familia - Restricción artículo 435 del Código de Comercio», 2019, 1, <https://app.vlex.com/vid/oficio-402459877>.

<sup>13</sup> José António Porfírio, José Augusto Felício, y Tiago Carrilho, «Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory», *Journal of Business Research* 115 (1 de julio de 2020): 250-57, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>.

<sup>14</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Superintendencia de Sociedades, y Confecámaras, «Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables» (Bogotá, D.C: Gobierno de Colombia, 2020), 81, <http://hdl.handle.net/11520/25983>.

el 30%”<sup>15</sup> y en Latinoamérica, “representan el 75% del total de las empresas del sector privado”<sup>16</sup>.

Es por ello que la influencia de la institución de la familia ha sido relevante tanto en el aspecto económico como en el social, pues dichas empresas tienden a ser las mayores generadoras de trabajo como ya lo vimos, por lo cual demuestran su importancia como organizaciones que deben ser objeto de medidas específicas para tratar su problemática particular como lo es la perdurabilidad en el tiempo.

Es así como Colombia no es ajena a esta situación, pues dentro de los grandes retos que tienen las empresas en el país es la supervivencia en el tiempo, esto debido a que la sucesión suele ser uno de los factores más importantes para que dichas empresas perduren y es por ello que deben contar con una organización jurídica de gobierno. Esto se puede ver reflejado en el más reciente estudio de Confecámaras donde solo el 33,5% de las empresas del país sobreviven en un término de 5 años, tal como se puede evidenciar en esta gráfica

**Bogotá, 16 de mayo de 2023.** La tasa de supervivencia de las empresas colombianas a 5 años es del 33.5%, esto quiere decir que, de las 296.896 unidades productivas creadas en 2017, 98.696 siguieron operando en 2022.



Fuente: Confecámaras <sup>17</sup>

Confecámaras resalta que uno de los factores más importantes ligados a esa capacidad de supervivencia se ve reflejado en su organización jurídica<sup>18</sup>. Esto es relevante toda vez que las empresas de familia en Colombia no tienen como prioridad implementar estructuras de

<sup>15</sup> EY y University of St.Gallen Global Family Business Index, «How the world’s largest family businesses are outstripping global economic growth», Familybusinessindex, 2023, <https://familybusinessindex.com/>.

<sup>16</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Superintendencia de Sociedades, y Confecámaras, «Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables», 81.

<sup>17</sup> Confecámaras, «Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años», Confecámaras-Red de Cámaras de Comercio, 16 de mayo de 2023, <https://confecamaras.org.co/noticias/884>.

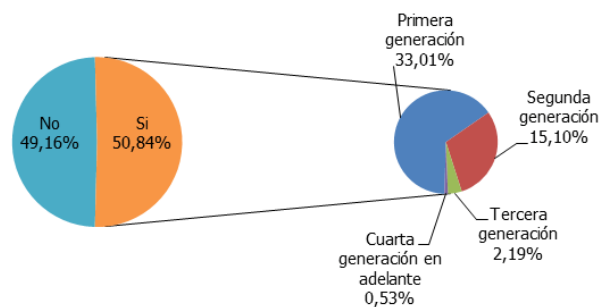
<sup>18</sup> Confecámaras.

gobierno basadas en protocolos de familia mediante los cuales busquen determinar principios, estructuras y procesos de los propietarios y gestores de la empresa.

Esto también se puede ver reflejado en los estudios realizados donde se referencia que las empresas de familia no están preparadas para las transiciones generacionales *pues tan solo el 30% de las empresas superan el tránsito de la primera a la segunda generación y que solamente entre el 5% y el 15% continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador*<sup>19</sup>.

De acuerdo con los indicadores de gobierno corporativo emitidos por la Superintendencia de Sociedades en el año 2018, el 50,84% de las empresas informó ser empresa de familia y de estas el 33.01% aún se encuentra en la primera generación.

### Empresas Familiares y su Generación

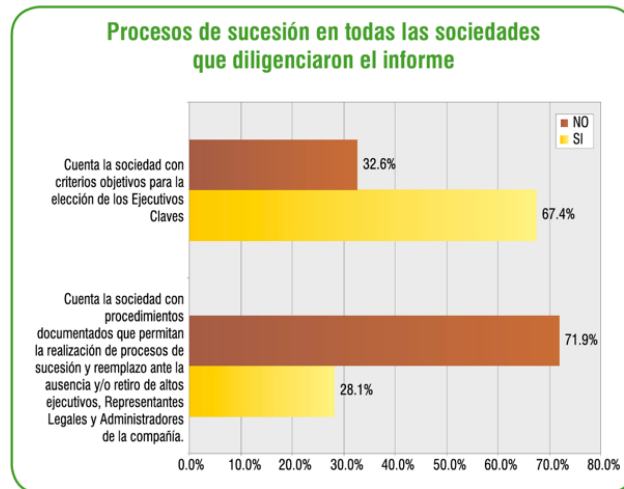


Fuente: Superintendencia de Sociedades<sup>20</sup>

A partir de ello, podemos comprender como en Colombia las empresas tampoco están preparadas para reemplazar a los socios fundadores, pues de acuerdo con la encuesta de prácticas empresariales de la Superintendencia de Sociedades, en las empresas con estas cualidades no existe un plan de sucesión.

<sup>19</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Superintendencia de Sociedades, y Confecámaras, *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia* (Bogotá, D.C, 2009), <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/cc070a99-5b8d-46e2-bdb6-0c614c733f85>.

<sup>20</sup> Superintendencia de Sociedades, «Indicadores de Gobierno Corporativo en empresas de capital cerrado año 2018», 2019, 17, <https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/532936/PDF-INFORME-GOBIERNO-CORPORATIVO.pdf>.



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, Superintendencia de Sociedades, Confederación de Cámaras de Comercio <sup>21</sup>

De la misma forma, de conformidad con la encuesta Global NextGen 2022 de PWC, *la nueva generación de líderes de negocios familiares muestra cómo las amenazas globales han unido a las generaciones en torno a un objetivo común: impulsar el crecimiento para asegurar la estabilidad de la empresa y la familia*<sup>22</sup>.

Sin embargo, establecer un gobierno de familia es un desafío, pues la decisión de ceder el control a la siguiente generación es un reto mayor, los líderes propietarios tienen miedo y dudas frente a la nueva generación por lo que estos deben demostrar su conocimiento para resolver dificultades y las habilidades para proteger y expandir la empresa.

En el estudio realizado por PWC se afirma que hoy el 61% de las nuevas generaciones de empresas familiares cuentan con un plan de sucesión sin embargo, la generación actual se mantiene firme por ahora: El 39% de las nuevas generaciones dicen que hay una resistencia en su empresa a aceptar el cambio de liderazgo<sup>23</sup>. En Colombia el 60% de las empresas familiares no cuentan con plan de sucesión formal, el 12% cuenta con un plan no tan formal y un 22% tiene un plan de sucesión menos formal, y un 22% tiene un plan de sucesión sólido, formalizado y comunicado tal como puede observarse a continuación<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Superintendencia de Sociedades, y Confecámaras, *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*.

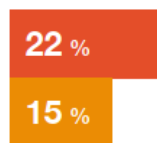
<sup>22</sup> PwC, «Hoy y más allá: La próxima generación desafía el statu quo del negocio familiar» (PricewaterhouseCoopers, 2022), 1, <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/next-gen-survey/Reporte-NextGen-2022-ESPA%C3%91OL2.pdf>.

<sup>23</sup> PwC, 14.

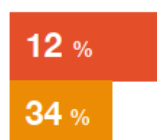
<sup>24</sup> PwC, «Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende» (Colombia: PricewaterhouseCoopers, 2019), 46, [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf).

## ¿Existe un plan de sucesión?

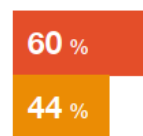
Cuentan con un plan robusto, formalizado y documentado



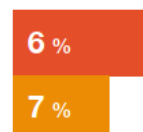
Existe un plan, pero menos formal



No hay plan



No sabe



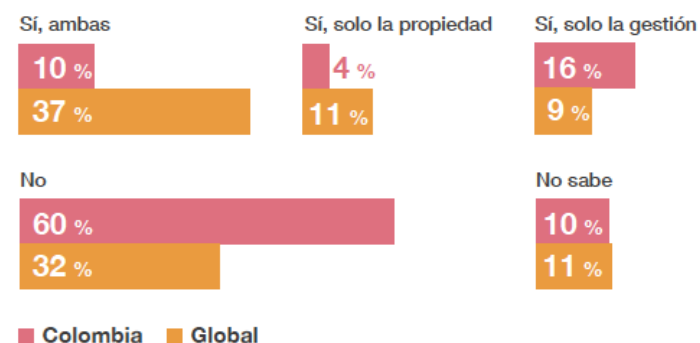
■ Colombia  
(15% en 2016)

■ Global  
(8% en 2016)

Fuente: PwC<sup>25</sup>

Aun así, el 60% de las empresas familiares no han planeado conceder la dirección o propiedad de sus negocios a los miembros de sus próximas generaciones, lo que revela las diferencias significativas con respecto a los resultados globales. “En Colombia solo el 30 % tiene planeado otorgarla dirección o la propiedad de los negocios a sus próximas generaciones; el 10 % va a conceder la dirección y la propiedad, el 16 % la dirección y el 4 % la propiedad.”<sup>26</sup>

## ¿Las empresas familiares planean entregar la gestión y/o planeación del negocio familiar a los miembros de las próximas generaciones?



**30 %**  
Planean pasar el mando a la siguiente generación.

Fuente: PwC<sup>27</sup>

<sup>25</sup> PwC, «Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende».

<sup>26</sup> PwC, 48.

<sup>27</sup> PwC, 48.

No obstante, a pesar de la importancia de la permanencia de las empresas familiares en el tiempo, estas por lo general no sobreviven en su mayoría sino hasta su tercera generación, lo cual nos lleva a determinar la carencia de herramientas y preparación para lograr de manera armónica el cambio generacional del negocio y la toma de decisiones para enfrentar dificultades.

### **Relevancia y retos del traspaso generacional**

El traspaso generacional en una empresa familiar lleva a un proceso largo y complicado que enfrenta impactos en la dinámica familiar, como en los empleados y terceros con relaciones de negocios. Por ello una de las principales causas de muerte de las empresas familiares está relacionada con los cambios generacionales, lo que explica que solo el “30% de las empresas familiares sobreviven en el paso de la primera a la segunda generación; y de éstas únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación”<sup>28</sup>. La sucesión generacional en las empresas de familia por definición, “es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente en paralelo hasta que se cruzan y se traslapan o empalman.”<sup>29</sup> Es así, como el objetivo principal de la sucesión en la empresa familiar es transferir la gestión y propiedad del negocio a la próxima generación sin afectar el desarrollo de la actividad empresarial.

La sucesión en la gestión de la empresa familiar “en la actualidad constituye uno de los asuntos que mayor atención está reclamando dentro del estudio de factores de éxito y de fracaso de las empresas de la familia en el mundo”<sup>30</sup>, es así como los estudiosos han señalado que la sucesión es el pilar más importante para la planificación de las empresas de familia. Por lo tanto, es un proceso de transformación en términos de propiedad, familia y empresa misma, el cual para que sea exitoso la familia desde sus inicios debe revisar, ajustar, crear valores y metas coherentes para el desarrollo de la empresa familiar.

Es decir, es un proceso de transición generacional el cual conlleva por sí mismo a retos tanto propios de la actividad empresarial como de la naturaleza familiar, puesto que inicialmente se puede identificar que según Barroso Martínez<sup>31</sup> que el socio fundador debe enfrentarse con el miedo a:

- Ceder el control y poder
- A perder la influencia en la toma de decisiones,
- Incertidumbre a los cambios que conlleva a desorientación de los miembros de la empresa familiar,

---

<sup>28</sup> Ascensión Barroso Martínez y Cristina Barriuso Iglesias, «Las empresas familiares», en *La agricultura y la ganadería extremeñas* (Universidad de Extremadura, 2014), 81, <https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/La%20agricultura%20y%20la%20Ganaderia%202014.pdf>.

<sup>29</sup> Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez, *Empresas familiares: visión latinoamericana estructura, gestión, crecimiento y continuidad* (Pearson Educación, 2010), 201.

<sup>30</sup> Johann Gómez, Diego Parra, y José Vargas Caicedo, «Tendencias locales en la planificación de relevos generacionales en empresas familiares», *Gestión y Sociedad* 3, n.º 1 (1 de junio de 2010): 28.

<sup>31</sup> Barroso Martínez y Barriuso Iglesias, «Las empresas familiares», 2014.

- Incapacidad para decidir al sucesor,
- A la pérdida de identidad,
- Duda frente a las dificultades económicas que se puedan presentar
- Pérdida de proveedores, clientes y negocios.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la lectura las empresas familiares de Ascensión Barroso Martínez

En consecuencia, de acuerdo con José Antonio Porfirio<sup>32</sup>, los sucesores tienen dos formas de enfrentar la sucesión en el negocio familiar, pueden considerarlo de manera proactiva, convirtiendo la sucesión en una oportunidad para desarrollar nuevos caminos o construir sobre la experiencia acumulada del negocio familiar; o pueden ser más francos, considerando la sucesión como el curso natural de los eventos para que el negocio permanezca dentro de la familia o como la única alternativa para que la familia continúe. Así, la motivación de los sucesores puede compararse con el emprendimiento por necesidad y oportunidad.

Ahora bien, el principal problema por el cual no se produce una exitosa sucesión generacional en la empresa familiar es la falta de preparación para el retiro del socio fundador. Entonces para una sucesión exitosa según Soto Maciel se deben tener claro dos factores esenciales, *la familia donde se estima el fundador, la propiedad, al sucesor y las relaciones familiares; y el factor empresarial el cual contempla la organización, la planificación, la economía, las relaciones con los trabajadores y las comerciales*<sup>33</sup>.

En consecuencia, entonces el factor familia se desagrega en 3 elementos importantes, primero la relación del rol impuesto al socio fundador el cual es de líder familiar y compromiso, el segundo es la familia y su rol desempeñado en el transcurso del crecimiento de la empresa estén o no vinculados a la empresa familiar, pues de estos miembros es a quien se le hará la transferencia del poder, y por último las relaciones interpersonales pues de allí se desprende la comunicación entre los miembros de la familia la cual es la más importante pues será la que garantice una estabilidad en la relación familiar a la hora de que el socio fundador ceda su puesto.

Con el factor empresarial, el sucesor se relaciona con su capacidad para ceder el cargo teniendo en cuenta factores como el grado de compromiso, tipo de formación, experiencia laboral, la asunción de responsabilidades y la capacidad para relacionarse tanto con trabajadores como clientes, pues el liderazgo juega un papel fundamental en este factor.

---

<sup>32</sup> Porfirio, Felício, y Carrilho, «Family business succession».

<sup>33</sup> Argentina Soto Maciel et al., «La sucesión de la empresa familiar; una aproximación teórica», *Cuadernos de Administración* 31, n.º 56 (2018): 105, <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.sefat>.

Además de afrontar el cambio generacional sin la suficiente preparación previa, otro de los problemas que afrontan las empresas familiares de acuerdo con Sánchez Crespo <sup>34</sup> *se da por la ausencia de límites claros y objetivos entre la empresa y la familia* como lo son:

- Confundir la condición de socio o heredero con el derecho o la obligación de trabajar en la empresa.
- Pensar que la condición de heredero genera la categoría de empresario o líder.
- Hay que considerar que las cuentas de la empresa y de la familia conforman una sola.
- Desacuerdos en las relaciones familiares por motivos como la designación del sucesor, la forma como el socio fundador organice la distribución de la propiedad de la empresa, diferencias frente a la gestión en condiciones de traslado generacional, entre otros.
- Confundir la relación familiar con el propósito empresarial, pues el socio fundador siempre deberá tener presente en primer lugar las capacidades, responsabilidades, funciones, compromiso, estudios, entre otras aptitudes de los hijos o miembros de la familia para dar lugar en la empresa, pues si bien en la familia siempre se habla de igualdad en la empresa predomina la meritocracia por lo cual se debe tener un balance entre la familia y la empresa.

Debido a lo anterior se da lugar al establecimiento de herramientas como lo es la instauración de un gobierno familiar con componentes de Protocolos de Familia e Instituciones Familiares como la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia.

### **Factores para gestionar el cambio generacional**

De acuerdo con Alexander Guzmán, el protocolo es un *“acuerdo por medio del cual se establecen reglas de juego para el funcionamiento de la familia, la propiedad y la empresa; reglas a través de las cuales se busca precaver futuros conflictos relacionados con el poder o los recursos financieros a fin de que la armonía y la prosperidad de la familia se perpetúen en el tiempo”*<sup>35</sup>. En esta misma línea Camilo Guzmán plantea que *“el protocolo de familia se presenta como un documento que busca prevenir las problemáticas relacionadas con la profesionalización y la capacitación de toda la familia empresaria además de fijar normas entre los miembros pertenecientes a la familia”*<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Antonio J. Sánchez-Crespo Casanova, *El protocolo familiar: una aproximación práctica a su preparación y ejecución*, 2009, 42, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=620731>.

<sup>35</sup> Alexander Guzmán Vásquez, *Protocolos de Familia* (Bogotá, D.C: Editorial CESA, 2020), 80, <https://www-digitalpublishing-com.ez.urosario.edu.co/a/119144/protocolos-de-familia>.

<sup>36</sup> Crithian Camilo Guzmán-Quiroga, «Perspectivas de desarrollo para la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades cerradas y de Familia» (Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia, 2017), 31, <http://hdl.handle.net/10983/14352>.

El protocolo responde a la “fuerte necesidad que tienen las empresas familiares de neutralizar conflictos y dificultades de cualquier índole”<sup>37</sup>. Es entonces la herramienta fundamental para que la familia empresarial establezca reglas y principios consensuados sobre la correcta relación de los familiares con la sociedad, la instauración de procesos de dirección estratégica, sus valores y su gestión empresarial. Funcionará como un código interno, en el que una vez delimitado, promovido y aprobado servirá de guía para la empresa.

De acuerdo con Gallo & Tomaselli<sup>38</sup>, el protocolo familiar es comúnmente considerado por académicos y asesores de las EF como un valioso instrumento que no solo sirve para gobernar la relación entre la familia y el negocio, sino también, como facilitador de la convivencia en el negocio familiar. Por consiguiente, es importante comprender que el protocolo varía de forma única y particular en cada empresa familiar, ya que este se adapta a sus valores, objetivos y reglamentos para lograr la unidad empresarial a lo largo de varias generaciones, pues su principal fin es que la familia empresarial tenga un orden de acción que facilite la toma de decisiones a sus líderes.

A su vez, el empleo del protocolo de familia no solo se establece para tener un método de resolución de conflictos familiares, sino también contribuye significativamente a la supervivencia de la empresa, pues este se anticipa a situaciones que puedan desestabilizar la armonía de la empresa como lo es la sucesión del fundador. El traspaso generacional es de los temas más complejos que debe enfrentar la empresa familiar, por lo que debe planearse previamente con los mecanismos definidos en el protocolo para que la sociedad obtenga una transición pacífica.

No obstante, es importante señalar que el protocolo establece el curso de acción para la familia y que su naturaleza es meramente moral, sin embargo se considera a este como un contrato accesorio, puesto que a pesar de ser un documento “en el que se estipula el régimen bajo el que habrán de regularse las relaciones entre familia – sociedad y entre los diferentes miembros de la familia, su objeto no es ser una norma inflexible que obligue de manera arbitraria al grupo familiar”<sup>39</sup>. Conforme a ello, éste pretende hacer frente a las crisis que toda empresa está expuesta a los intereses de la familia y la empresa, pero sin extralimitarse pues este documento deberá encontrarse como todo contrato libre de vicios y deberá ser resultado de la voluntad de quienes lo suscriben.

---

<sup>37</sup> Giuseppe Vanoni Martínez y María José Pérez, «Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares», *Desarrollo Gerencial* 7, n.º 2 (1 de julio de 2015): 82, <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>.

<sup>38</sup> Vanoni Martínez y Pérez, 84.

<sup>39</sup> Harold Humberto Gómez Gallego y Mauricio Zapata Sánchez, «Naturaleza jurídica y vinculatoriedad del protocolo de familia» (Santiago de Cali, Universidad ICESI, 2012), [http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/68128](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/68128).

De igual forma, como se ha expuesto anteriormente, una de las singularidades propias de las empresas de familia es la dificultad de adaptarse al cambio y que ellas no están exentas de nuevos desafíos, por ello la importancia del protocolo pues este marca esos campos de acción sobre los cuales se podrá proteger a la empresa de la manera más favorable ante situaciones propias de su desarrollo. En consecuencia, la importancia de este mecanismo según Gallo es *“por el lado de la empresa a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia”* y por el lado familiar a *“promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarles como propietarios de una empresa, y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar”*<sup>40</sup>.

En este sentido, de acuerdo con Gandolfi, R. (2013) en su investigación sobre la importancia del protocolo en la empresa familiar, Glikin (2011)<sup>41</sup>, sostiene que el protocolo de familia desempeña varias funciones clave.

En primer lugar, tiene una función constitucional pues está al establecer las normas fundamentales que guían el ciclo de la empresa, desde sus propósitos y valores hasta las pautas de interacción entre la familia y la empresa, ahora en segundo lugar también identifica una función contractual al ser un documento que recoge acuerdos entre los socios que a pesar de no ser públicos estos tienen un valor legal vinculante, en tercer lugar nos dice que este sirve como una función ordenadora pues es el que ayuda a que exista un diseño empresarial tanto en su estructura como en los roles a desempeñar en la empresa y plasma los mecanismos de solución de conflictos, por último, el protocolo actúa como una función reglamentadora pues es el marco que se plasma para regular las cuestiones generales presentes en los estatutos de la empresa. Por consiguiente, el protocolo de familia posee diversas funciones clave para guiar y organizar la vida de una empresa.

Además de comprender la importancia y las funciones principales del protocolo de familia, es fundamental abordar los desafíos de las familias al intentar crear esta herramienta en la empresa, especialmente cuando se busca establecer lineamientos respecto de la sucesión familiar. Uno de los grandes desafíos en la sucesión se basa en que el principal protagonista es el empresario que será sucedido, pues es quien debe reconocer y afrontar en primer lugar que su sustitución es una realidad que se dará en algún punto de la vida empresarial y es quien deberá principalmente comprometerse a buscar y aplicar los mejores instrumentos para elegir a su sucesor de manera racional y no dejarse llevar por la intuición o el afecto emocional de algún miembro de la familia.

Otro de los desafíos que debe afrontar la familia empresarial es la falta de preparación y compromiso de las generaciones siguientes ante la empresa, vemos como la transición hacia

---

<sup>40</sup> William Fernando Alvarado Camargo, «Elementos esenciales para la elaboración del protocolo familiar» (Tesis, Universidad de los Andes, 2005), <http://hdl.handle.net/1992/22359>.

<sup>41</sup> Rocío Gandolfo, «La importancia del protocolo en la empresa familiar» (Tesis Doctoral, Universidad Nacional de La Plata, 2013), 54, <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40259>.

los roles de dirección y responsabilidad en la empresa hasta que existe la necesidad, lo que resulta en una sucesión menos eficiente y exitosa. Por ello, es fundamental la necesidad de involucrar y preparar adecuadamente a las generaciones venideras de manera estratégica para que así las empresas de familia aumenten las probabilidades de una sucesión exitosa y sostenible a largo tiempo.

Además de la falta de preparación y compromiso de las generaciones siguientes, otro de los grandes desafíos que enfrenta la empresa familiar en la sucesión generacional es la creación de un plan de sucesión concreto y efectivo. Es crucial que la familia dedique tiempo para definir las condiciones, requisitos, habilidades, entre otros factores que conlleven a que ese plan tenga una estructura y sea claro para la familia, ignorar este paso puede llevar a que el futuro de la empresa acabe en manos del control familiar aumentando el riesgo de que la sucesión ocasione el cierre de la empresa y no exista que suceder.

Continuando así, nos encontramos con la resistencia al cambio de los miembros de la familia empresarial como un desafío en el proceso de sucesión generacional, pues, aunque el protocolo de familia es el conjunto de reglas fijas para el desarrollo de las relaciones y funciones de la familia en la empresa, estableciendo criterios, condiciones y requisitos específicos para que la persona más idónea a asumir el liderazgo para determinar la sucesión, siempre se percibe que hay mejores opciones que la seleccionada. Esta resistencia puede darse por la nostalgia del líder anterior, por miedo a lo desconocido o simplemente por lealtad sobre algún miembro de la familia, así que para afrontar este desafío la familia debe reconocer que no solo se trata de escoger el siguiente en la línea sino de encontrar quien pueda balancear la preservación del legado y valores de la empresa para llevarla a trascender hacia nuevas fronteras de crecimiento.

### **Aplicación del protocolo de familia como herramienta para superar el cambio generacional**

Es crucial entender cuál es la etapa idónea para iniciar la planificación de la sucesión y esta se da cuando los hijos o futuros herederos están en la franja de los 20 o 30 años, pues es la etapa donde los mismos ya están formados profesionalmente y han llevado una transición de conocimiento respecto de la empresa, y respecto de los padres entre 50 y 60 años, pues es cuando los padres ya han construido al máximo la empresa y merecen una jubilación.

Es así, como se aconseja como buena práctica empresarial establecer de forma puntual las intenciones y temas que se pretenden incluir en el protocolo que resulten efectivamente eficientes para resolver conflictos y situaciones que reflejen la realidad de la empresa familiar. Como puntos en común la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia<sup>42</sup> tiene como contenido del protocolo estos mínimos:

---

<sup>42</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Superintendencia de Sociedades, y Confecámaras, *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*.

1. Antecedentes de la familia y de la empresa familiar: Esta sección proporciona el contexto histórico tanto de la familia como de la empresa familiar y conlleva a una breve explicación de la razón de ser del protocolo.
2. Misión, visión y valores: Define cual es camino de la empresa, que se pretende en el desarrollo de la empresa, así como los valores fundamentales con los que guiarán las decisiones al interior de la familia empresarial.
3. Gobierno Corporativo: Este ítem es crucial en el desarrollo del protocolo pues detalla la estructura y composición de la familia en la empresa, es decir la manera en que la familia contribuye a la profesionalización de la empresa.
4. Órganos de Gobierno: serán los órganos encargados de colaborar en la toma decisiones, resolución de conflictos y la forma en que habrán de interactuar con los órganos sociales podrán ser asamblea o consejos de Familia.
5. Plan de sucesión y relevo generacional: este apartado determinará los políticas y procedimientos para la sucesión del liderazgo, de igual forma la preparación de las próximas generaciones y la transmisión de roles y responsabilidades.
6. Ética y responsabilidad social: Establece las normas morales que guían la conducta de la empresa y sus miembros, así como las iniciativas de responsabilidad social corporativa.
7. Conflicto y resolución de controversias: Fija mecanismos y procesos para la resolución de conflictos entre miembros de la familia

Más allá de los requisitos mínimos que debe contener un protocolo de familia se desprende como conclusión, que este no se trata solo de la redacción de un documento sino que conlleva a entender desde sus inicios hasta la actualidad el desarrollo tanto familiar como empresarial, por ello los involucrados en el proceso de creación deben mantener la mente abierta para que exista esa libertad de opiniones y aportes durante el debate del mismo con el fin de que se dé la incorporación de reglas, políticas y procedimientos que gestione las relaciones familiares y empresariales de manera conjunta, permitiendo un crecimiento exitoso de la empresa familiar, y asegurando que el desarrollo a largo plazo de la empresa no se vea empañado por la falta de planeación para la resolución de conflictos familiares y la transferencia del liderazgo.

## **Conclusiones**

Las empresas familiares representan una gran importancia en la economía no solo en Colombia si no en el mundo en general, debido a que son las mayores generadoras de trabajo y oportunidades, lo que conlleva a que su existencia sea crucial para el desarrollo de los países. Debido a su importancia ha sido necesario que se creen mecanismos y herramientas para “protegerlas” de su eventual disolución o desaparición.

Es allí como vemos que la implementación del Protocolo de Familia podría ser esencial para el desarrollo exitoso de la empresa familiar, pues es una herramienta que le podría proporcionar un marco organizacional y estratégico para gestionar las relaciones familiares que afectan el desarrollo empresarial, en mayor medida cuando se trata de aspectos

delicados como lo llega hacer el relevo generacional. Esta etapa de la vida de una empresa familiar necesita ser planeada con rigurosidad debido a su impacto tanto en la familia como en la actividad, significa no solo un cambio de dirección y gestión de la empresa sino también llega a afectar la dinámica familiar, las relaciones del negocio y la continuidad del legado empresarial, por ello este es uno de los procesos más difícil de asumir en este tipo de empresas.

Un protocolo de familia bien diseñado no solo puede reforzar el marco organizacional de la empresa sino la unidad familiar al sostener los principios y valores adoptados, además de darle instrumentos adicionales para tener la capacidad de adaptarse y desafiar el entorno cambiante que atraviesa toda empresa.

El Protocolo de Familia puede ser entonces uno de los instrumentos ideales para mantener la unidad y realizar un plan detallado de sucesión generacional, donde en diferentes niveles se involucra a los miembros de la familia asegurando la participación y opinión de los involucrados, teniendo en cuenta que el proceso de sucesión siempre conllevara un competente emocional que desencadena conflictos dentro de la empresa. Esto no solo hace que el proceso posea legitimidad, sino favorece la aceptación de los miembros de la empresa familiar, asegurando que esta planificación contribuya a la identificación de los sucesores y diseño de los planes para dirigir de manera eficiente el proceso de sucesión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Camargo, William Fernando. «Elementos esenciales para la elaboración del protocolo familiar». Tesis, Universidad de los Andes, 2005. <http://hdl.handle.net/1992/22359>.
- Barroso Martínez, Ascensión, y Cristina Barriuso Iglesias. «Las empresas familiares». En *La agricultura y la ganadería extremeñas*, 75-94. Universidad de Extremadura, 2014. <https://www.unex.es/conoce-la-uex/centros/eia/archivos/iag/2014/La%20agricultura%20y%20la%20Ganaderia%202014.pdf>.
- Barroso Martínez, Ascensión, y María Cristina Barriuso Iglesias. «Las empresas familiares». *La agricultura y la ganadería extremeñas en ...*, n.º 2014 (2015): 75-94.
- Cámara de Comercio de Bogotá, Superintendencia de Sociedades, y Confecámaras. *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá, D.C, 2009. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/cc070a99-5b8d-46e2-bdb6-0c614c733f85>.
- . «Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables». Bogotá, D.C: Gobierno de Colombia, 2020. <http://hdl.handle.net/11520/25983>.
- Código de Comercio*. Bogotá, D.C: Legis, 1971. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html).
- Confecámaras. «Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años». Confecámaras-Red de Cámaras de Comercio, 16 de mayo de 2023. <https://confecameras.org.co/noticias/884>.
- Constitución Política de Colombia*. Bogotá, D.C: Colombia, 1991. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html).
- EY y University of St.Gallen Global Family Business Index. «How the world's largest family businesses are outstripping global economic growth». Familybusinessindex, 2023. <https://familybusinessindex.com/>.
- Gandolfo, Rocío. «La importancia del protocolo en la empresa familiar». Tesis Doctoral, Universidad Nacional de La Plata, 2013. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/40259>.
- Gómez Gallego, Harold Humberto, y Mauricio Zapata Sánchez. «Naturaleza jurídica y vinculatoriedad del protocolo de familia». Universidad ICESI, 2012. [http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/68128](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/68128).
- Gómez, Johann, Diego Parra, y José Vargas Caicedo. «Tendencias locales en la planificación de relevos generacionales en empresas familiares». *Gestión y Sociedad* 3, n.º 1 (1 de junio de 2010): 27-37.
- Guzmán Vásquez, Alexander. *Protocolos de Familia*. Bogotá, D.C: Editorial CESA, 2020. <https://www-digitalpublishing-com.ez.urosario.edu.co/a/119144/protocolos-de-familia>.
- Guzmán-Quiroga, Crithian Camilo. «Perspectivas de desarrollo para la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades cerradas y de Familia». Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia, 2017. <http://hdl.handle.net/10983/14352>.
- Maciel, Argentina Soto, María Isabel de la Garza Ramos, José Luis Esparza Aguilar, y Juan Manuel San Martín Reyna. «La sucesión de la empresa familiar; una aproximación teórica». *Cuadernos de Administración* 31, n.º 56 (2018): 105-37. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.sefat>.
- Porfírio, José António, José Augusto Felício, y Tiago Carrilho. «Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory». *Journal of Business Research* 115 (1 de julio de 2020): 250-57. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>.

- Presidencia de la República de Colombia. «Decreto 187 de 1975. Por medio del cual se dictan disposiciones reglamentarias en materia de impuestos sobre la renta y complementarios». *Diario Oficial No. 34259*, 1975. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1042298>.
- PwC. «Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende». Colombia: PricewaterhouseCoopers, 2019. [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf).
- . «Hoy y más allá: La próxima generación desafía el statu quo del negocio familiar». PricewaterhouseCoopers, 2022. <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/next-gen-survey/Reporte-NextGen-2022-ESPA%C3%91OL2.pdf>.
- Sánchez-Crespo Casanova, Antonio J. *El protocolo familiar: una aproximación práctica a su preparación y ejecución*, 2009. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=620731>.
- Sicay Picholá, Cirilo. «Empresas Familiares», 2022. <https://www.studocu.com/gt/document/universidad-de-san-carlos-de-guatemala/toma-de-decisiones/empresas-familiares/33203564#>.
- Superintendencia de Sociedades. «Indicadores de Gobierno Corporativo en empresas de capital cerrado año 2018», 2019. <https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/532936/PDF-INFORME-GOBIERNO-CORPORATIVO.pdf>.
- . «Oficio 220-000775 DEL 10 de enero de 2019. Sociedades de Familia - Restricción artículo 435 del Código de Comercio», 2019. <https://app.vlex.com/vid/oficio-402459877>.
- Superintendencia de Sociedades (apellido). «Oficio 220-042022 Del 21 de Marzo de 2011. 1. algunos aspectos relacionados con las sociedades de familia», 2011. <https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/159040/OFICIO+220-000775++DE+2019.pdf/5ce73a79-5795-e8a3-1179-c3134f9f6abb?t=1670901773241>.
- Treviño-Rodríguez, Rosa Nelly. *Empresas familiares: visión latinoamericana estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación, 2010.
- United Nations. «Universal Declaration of Human Rights». United Nations, 1948. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>.
- Vanoni Martínez, Giuseppe, y María José Pérez. «Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares». *Desarrollo Gerencial* 7, n.º 2 (1 de julio de 2015). <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>.