

2008-12-01

Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia

Jorge Gámez Gutiérrez

Universidad de La Salle, Bogotá, jgamez@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Gámez Gutiérrez, Jorge (2008) "Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 5.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia

Jorge Gómez Gutiérrez¹

Recibido: 28 nov/07 • **Aprobado:** 08 ago/08

Lo quiero como si fuera de la familia: Poco y con desconfianza.

Daniel Samper

Resumen

La amalgama entre familia y empresa se expresa en la empresa de familia; su dinámica se empezó a estudiar a finales del siglo XX en un nuevo campo disciplinar que desmitifica el hecho de que sean sólo pequeños negocios. Hoy es una temática que ha generado fuerte sustento teórico, constante aparición de literatura, nuevas oportunidades de hacer carrera y la creación de asociaciones profesionales.

Se presenta en este artículo un recorrido por las diversas definiciones y enfoques de la empresa de familia, EF; empieza por la familia y su evolución, la caracterización de la EF, su importancia en la economía, sus mitos, ventajas y desventajas y su gestión. Asimismo, se aborda la interacción entre familia, empresa y propiedad, la evolución de la EF, su profesionalización e internacionalización. Se presenta un breve recorrido por su definición en Colombia y al final se propone

1 Economista especializado en formulación y evaluación de proyectos, en pedagogía y docencia universitaria, DEA en ciencias empresariales, candidato a doctor en ciencias empresariales. Profesor con evaluación de excelencia del programa de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: jgamez@lasalle.edu.co

una definición amplia que facilite su identificación y estudio en la Universidad de La Salle.

Palabras clave

familia, empresa, gestión, propiedad, retos.

Abstract

The union between family and business is expressed in the family businesses; its dynamic was started being studied at the end of the twentieth century in a new discipline area that demystifies the fact that they are just small businesses. Nowadays it is a topic has generated strong theory support, frequent presence in literature, new opportunities to make career and creation of professional associations.

In this article, it is presented a tour through the diverse definitions and approaches of the family business FB; it begins with family and its evolution, the characterization of the FB, its importance in economy, its myths, its advantages and disadvantages and its management. It also includes the interaction between family, business and property, the evolution of the FB, its professionalization and internationalization. It is also presented a short tour through its definition in Colombia and, at the end; it is proposed a wide definition that facilitates its identification and study in the La Salle University.

Keywords

family, business, management, property, challenge.

Introducción

En años recientes, el mundo académico incorporó un nuevo término: la empresa de familia, EF. Y si bien legos y expertos pueden intuir su significado, no es clara una definición precisa al alcance de los interesados. Estudiosos como Astrachan, Amat, Neubauer, Corona y Gallo, entre muchos, han iniciado desde finales del siglo XX el estudio de organizaciones que involucran familias y empresas; en principio fueron aproximaciones para conocer esa nueva-vieja realidad

y más adelante estudios complejos con grandes muestras y profusos análisis estadísticos.

En Colombia existen miles de EF que representan más del 65% del tejido empresarial (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005) y son un objeto de estudio muy llamativo para investigadores y consultores, pero de enorme complejidad en su abordaje ante la ausencia de claridad conceptual. Para los organismos internacionales y estatales hay unas definiciones, que si bien se comparten en el mundo académico, pueden

ser complementadas desde la academia al profundizar en ese campo de estudio desde diversos enfoques de pensamiento.

En esta propuesta se recogen múltiples definiciones y características de la empresa de familia, su gestión, la intención de heredar, las formas de interacción entre familia, empresa y propiedad, los ciclos vitales y los retos de estas organizaciones como son profesionalización e internacionalización. Se presentan ejemplos conocidos de EF, algunas características de las familias hoy, la importancia de las EF en la economía y sus mitos, ventajas, desventajas, problemas, conflictos, dilemas y las oportunidades para las ciencias sociales. Más adelante se esbozan los avances en Colombia y, en particular, en la Universidad de La Salle, para culminar con una lista de chequeo concebida de manera muy amplia para facilitar la identificación de un negocio como empresa de familia, a fin de contribuir al estudio de esta realidad en la comunidad académica lasallista.

Las empresas de familia

La empresa, como organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (RAE, 1992), es también la unidad económica de producción de bienes y servicios pública, privada o mixta, que persigue la eficiencia, la eficacia y la efectividad (Koontz). Como organización dinámica, la empresa tiene etapas diferenciadas de nacimiento, crecimiento, deterioro y desaparición (Ramírez, 1996; Corona, 2005).

Es natural que las empresas requieran de personas que se mantienen en ellas según su contribución al logro de objetivos, y que, por tanto, al terminar su aportación pueden ser

sustituidas. Cada ser humano puede compartir los valores de la empresa y contribuir con su desempeño para mejorar la competitividad del negocio, en el que por supuesto se regula su tarea con contratos, se obtienen beneficios según el grado de aporte generado, y se mantiene la comunicación formal en la empresa (Corona, 2005). En general, las empresas tienen propietarios, dirección y empleados con relaciones determinadas por quien logre destacarse en su quehacer diario. Es decir, hay empresas en las cuales se logra la preeminencia de los propietarios y que los demás actores trabajen por sus intereses.

Por otra parte, la familia (del lat. *familia*) es, según el diccionario de la RAE, un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas; también se concibe como un conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje, o un grupo que tiene hijos o descendencia; de igual manera, es un conjunto de personas que tienen alguna condición, opinión o tendencia común, es –desde la biología– el taxón constituido por varios géneros naturales que poseen gran número de caracteres comunes. Huelga decir que es una de las instituciones más antiguas con dos funciones básicas; la primera es la de nutricia –alimentación, educación y protección, desempeño y propiedad que generan estatus– y la segunda es de socialización –transmisión de la tradición cultural (Corona, 2005).

En la familia la persona es un fin en sí misma y su presencia en ese grupo es estable –no dejará nunca de ser miembro aunque sus funciones en ella cambien–; esa persona mantiene relaciones emocionales sin fin basadas en el amor, la pasión y el sacrificio. Sin duda, cada familia tiene su propia identidad y sus miembros también,

se mantienen mecanismos propios de comunicación y los recursos se reparten a partir de un concepto propio –subjetivo, desde afuera– de igualdad e informalidad (Corona, 2005).

La familia hoy

- Decrece número de familias nucleares, otras formas se multiplican.
- Aumenta número de personas que viven solas fuera de una familia.
- Aumento de hogares sin hijos.
- Incremento de familias uniparentales.
- Crecen parejas de uno o ambos miembros divorciados con hijos de matrimonio anterior.
- Delegación de funciones de la familia a otras instituciones: sistema educativo, ancianatos, jardines infantiles.
- Se ve afectada por los avances de ingeniería genética, los bancos de esperma y óvulos, la aparición de bebés probeta y el surgimiento de los úteros de alquiler.

La familia es una institución con mínimos cambios en milenios y mucha complejidad, y se sumó desde hace muchos años a la empresa –hay quien dice que la empresa se sumó a la familia–; en cualquier caso, son relaciones que se empezaron a estudiar en un campo independiente en 1983 con la aparición de un artículo en *Organization Dynamics* (Astrachan, 2003); este autor muestra cómo nació el nuevo campo disciplinar de las empresas de familia, su

emprendimiento y creación². Son organizaciones, a juicio del autor, más estables como familia, y como empresa; más adelante Astrachan *et ál.*, (2002a) hicieron una minuciosa revisión de literatura³ para mostrar cómo desde varias disciplinas se ha estudiado a la empresa de familia.

Muchos admiten que los obstáculos para su consolidación como nuevo campo disciplinar surgieron de la creencia de que sólo eran pequeños negocios con gran disparidad de criterios y manejo de información; esa creencia se desvirtuó, y se produjo el advenimiento de asociaciones profesionales, oportunidades de hacer carrera, el manejo de fuerte sustento teórico y la aparición constante de literatura. Según Astrachan, en los últimos diez años se encuentran trabajos más complejos y rigurosos con análisis estadísticos muy sustentados.

Desde otra perspectiva, en 1990, el Family Business Services Group de BDO Stoy Hayward y London Business School hicieron el primer gran trabajo sobre EF en el Reino Unido; encontraron que más del 76% de las empresas para ese año eran de familia (Leach y Bogod, 2006). Se descubrió, además, que las EF tienen mayor posibilidad de desarrollo en el sector económico de los servicios, en el que la figura de propietario gerente no es traumática para el desarrollo de su gestión, caso de las relaciones de suministro a empresas más grandes en las que se aprovecha, además, el conocimiento específico del negocio –secreto comercial–.

² En 1988, *Family Business Review* empezó la publicación periódica sobre el tema de empresa familiar.

³ Astrachan (2002) hizo la recolección de artículos escritos entre 1983 y 1997 y entre 1997 y 2002, mostrando cómo se han estudiado los temas de empresa de familia: caracterización, conflictos, gerencia, género, y sucesión, así como las metodologías –empíricas 66% y teóricas–, y la descripción de metodologías junto con la descripción de variables dependientes e independientes.

Tabla 1. Algunas empresas de familia.

Nombre de la empresa		
El Tiempo	BMW	Ford
Vanguardia Liberal	Harrods	Planeta
Leonisa	Varta	Allianz
Postobón	Wal-Mart Stores	Benetton
El País de Cali	Grupo Santander	Merck
Riopaila	Marriot International	Porsche
Colombina	Levi Strauss & Co	Hermès
Grupo Aval	Ikea	DeBeers
Danarango	Televisa	Chanel
Hilacol	Techint	Carnaval Cruise Lines
Fiat	El Corte Inglés	Zara

Fuente: Elaboración propia.

Desde la economía, el derecho, la psicología y la sociología, entre otras, se examinan las relaciones familiares y su impacto en la empresa, la sucesión y las expectativas mutuas entre EF y familias. Se ha determinado, por ejemplo, que en Estados Unidos el 95% de las empresas son EF, producen el 50% del PNB y generan el 59% de empleo; en España, el 71% son EF, con facturación del 61% del PNB, generan el 62% del empleo y contribuyen con el 59% de las exportaciones; en Portugal, 70% son EF, Reino Unido, 75%, Suiza, 85%, Suecia, 90% o más, Italia y Oriente próximo, 95% o más (Neubauer y Lank, 1999). En Colombia, el 68% de las empresas son EF, según Navarrete y Mayorga, profesores del programa de Administración de la Universidad de La Salle (Navarrete y Mayorga, 2006).

Importancia de las empresas de familia en la economía

1. El emprendimiento. Familias creadoras de

empresa incentivan a sus miembros para crear nuevas empresas (McClelland, 1970).

2. La gestión y las formas de gobierno (GEM, 2006).
3. La inversión (GEM, 2006).
4. La sostenibilidad y sus causas (GEM, 2006).

La revisión de literatura sobre empresas de familia muestra que la calidad y cantidad de investigaciones en el último decenio ha crecido de forma sustancial; los avances más destacables se hicieron para mostrar la importancia de las EF en la economía norteamericana, el emprendimiento, la sostenibilidad y sus causas, el análisis de las relaciones de familia, la reducción de tamaño de las familias, la inversión, la gestión y las formas de gobierno.

Algunas definiciones de empresa de familia

En este apartado se recogen múltiples autores

y enfoques que intentan definir la empresa de familia. Para Poza (2004) las EF pueden ser de propiedad única, limitadas, sociedades anónimas, y pueden identificarse si en el nombre de la empresa figura también el del dueño. En este tipo de empresas es característico el altruismo de las relaciones al tratar de ampliar la participación de la familia en la dirección y en la propiedad; es común la situación en la que dos o más familias retienen 15% de propiedad, emplean a miembros de sus familias, controlan la empresa y pretenden el control estratégico de la empresa en el futuro. En concreto, nuestra propuesta intenta llegar a una definición específica de EF. Por ejemplo, Astrachan y otros autores (2002b), enuncian una muy amplia que incluye empresa, familia, manos, mentes y valores espirituales que se pueden legar; basados en la escala F-PEC –poder, experiencia y cultura– agregan la curva de sucesión y los desarrollos sucesivos de la empresa. Es decir, una, dos o más familias ejercen la propiedad, gobierno, participación y administración. Concluye este autor que a esas familias interesa conservar buenas relaciones familiares y contemplan la posibilidad de darle continuidad a otras generaciones.

Según Amat, la EF es un tipo de organización en la que hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa. Según este autor, no hay una clara separación entre familia y empresa, por lo que los valores de la familia, su historia, y sus relaciones predominan en la organización; es entendible, por tanto, que los conflictos de la empresa se lleven a la familia.

Neubauer y Lank hicieron una amplia recolección de definiciones, entre ellas, la que muestra que una familia detenta un porcentaje suficiente de capital de la empresa, que a su vez desempeña funciones ejecutivas y tiene la intención de mantener participación de la

familia; pretende esa familia, además, que una o varias de sus generaciones intervengan en la empresa. Igualmente, es significativo que la misma familia y los empleados admitan que la empresa es controlada por ella y analiza el tamaño de empresa, influenciado por el número de empleados que son familia.

En ese orden, se caracteriza una empresa de familia, porque cuenta con dos generaciones de una familia en el negocio y esa vinculación influye en políticas de la empresa y sus objetivos. Más claro aún, es EF si esposas o hijos forman parte del consejo de administración, y los valores institucionales de la empresa se identifican con los de una familia. A su vez, es EF si los actos de una persona se reflejan en la reputación de la empresa por su conexión con la familia propietaria ¿familia Santos con el periódico *El Tiempo*?, ¿familia Echavarría con Corona? De igual manera, asumen que la posición de una persona en la familia influye en la posición suya en la empresa, y que un miembro de la familia debe adaptar su relación con la empresa cuando defina carrera profesional –Arturo Calle lo corroboró en una charla en la Universidad Sergio Arboleda en Bogotá en septiembre de 2006.

Una definición amplia de EF, según Neubauer y Lank, incluye el control de la dirección estratégica y la intención de conservar la empresa en familia. Una definición intermedia supone que el fundador o sus descendientes dirigen la empresa, tienen el control legal de las acciones con voto y cierta participación de la familia. Y una definición restrictiva, en la que hay múltiples generaciones, la familia participa en la dirección y la propiedad, más de un familiar tiene responsabilidad en gestión y hay gran participación de la familia.

Una EF es aquella organización controlada por la familia en la cual se han contratado gestores asalariados, en palabras de Church, citado por Neubauer y Lank. Según Casrud, EF es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva. Barry la define como aquella que en la práctica está controlada por una única familia. Lansberg, Perrow y Rogolsky la caracterizan como EF si los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. Barnes y Hershon creen que la propiedad suficiente para ejercer control es atribuida a una persona o a los miembros de una única familia.

Mitos de las empresas familiares⁴

1. La empresa familiar es una oportunidad para emplear a toda la familia.
2. La empresa familiar siempre es un lugar con un ambiente cálido, amigable y seguro.
3. Se pueden mantener separados los asuntos de la empresa en la empresa y los asuntos de la familia en la familia.
4. No me importa lo que otros miembros de la familia piensen.
5. No me importa lo que le pase a la empresa, sólo quiero que mis hijos sean felices.
6. Me retiraré en unos meses.
7. Tengo que trabajar aquí, no tengo otra alternativa.

Gallo y Sven definen a la empresa de familia como aquella en la que una sola familia posee la mayoría de capital y controla la gestión; los

⁴ Adaptado de Once mitos de las EF según O'Malley, en Alfonso Bolio y Arciniega.

miembros de esa familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes. Donckels y Fröhlich sostienen que en una EF una familia posee la mayoría de acciones y controla la gestión, Stern comparte la definición y agrega que los propietarios y directores pueden ser miembros de una o dos familias. Ward y Aronoff asumen que el control financiero está en manos de uno o más miembros de una familia.

Una empresa es de familia si en el futuro será transferida a la siguiente generación para que la dirija o la controle, según Ward. En tanto, Churchill y Hatten definen como EF a aquella organización en la cual un miembro más joven de una familia asume el control de una empresa de manos de un ascendiente suyo. Para Bork, la EF se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes en ocasiones mediante el matrimonio y, además, trabajan, participan y se benefician de ella miembros de la familia.

Ventajas de la empresa de familia

1. Orientación de largo plazo.
2. Conocimiento del negocio.
3. Orgullo de la cultura familiar.
4. Mayor compromiso.
5. La competencia no tiene información.

Según Leach y Bogod, la dedicación, el conocimiento, la flexibilidad en tiempo, trabajo y dinero, la perspectiva a largo plazo, una cultura estable, la toma rápida de decisiones, la confianza y el orgullo.

Desde otro enfoque, Jaffee afirma que EF es aquella en la que se comparte la sangre, el

trabajo y la propiedad, y Linz cree que, aparte de la propiedad y la gestión, sus miembros se esfuerzan por establecer, mantener e incrementar unas relaciones intraempresariales fundadas en la familia.

Navarrete y Mayorga describen el enfoque que acude a la propiedad de la empresa; en algunos casos una familia detenta el control accionario según la proporción de acciones que tiene en una empresa que le permite el control económico y legal, en otros, varias empresas amplían su control y llegan a integrarlas de forma vertical.

Desventajas de la empresa de familia

1. Difícil acceso al crédito.
2. Nepotismo.
3. Drama de la sucesión.
4. Falsa seguridad.

Según Leach y Bogod, la rigidez, desafíos laborales (modernizar técnicas obsoletas, gestionar las transacciones, conseguir capital), la sucesión, los temas emocionales, el liderazgo y la legitimidad.

Un punto de vista más amplio es propuesto por Juan Corona, quien toma el concepto de empresa familiar de Amat basado en los cinco círculos –familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión–; y destaca puntos importantes de la familia como los valores, las actitudes, las relaciones familiares, las pautas de comunicación y la armonía; de la propiedad y su estructura de poder, los aspectos jurídicos y financieros; del negocio, el liderazgo, innovación, internacionalización, competitividad, productos ofrecidos,

recursos humanos, tecnológicos, materiales y su organización, la comercialización, producción e investigación de mercados; de la gestión, la profesionalización y la gestión de recursos humanos; y de la sucesión todo el proceso.

Gestión

Para algunos investigadores –como Habbershon (1999) a partir de una investigación de Warthon School en los años ochenta del siglo pasado– son indudables las ventajas de las empresas familiares frente a otros tipos de empresa. El sistema propio de las empresas de familia, familiness, se basa en la familia, el individuo y el negocio, y permite orientar un mejor desempeño a largo plazo.

Problemas de las empresas de familia

1. Mortalidad.
2. Estructura.
3. Luchas internas.
4. Administración de EF es diferente a ENF.
5. Financieros.
6. Género en Latinoamérica.
7. Sucesión.

Otros autores encontraron relación entre la buena gestión de planeación y las buenas prácticas de gobierno para mejorar la información y disminuir los costos de agencia⁵ (Buchholtz, 2001). Costos que surgen en las empresas tradicionales por la divergencia de intereses entre dueños y

⁵ Encuesta de 1995 en la que se estudiaron 1.650 empresas de familia de Estados Unidos.

gestores y que pueden aparecer en las empresas de familia; la necesidad de disminuirlos a través de la alineación de esos intereses y la reducción de asimetrías de información a fin de minimizar los riesgos de sacrificio de rentabilidad y evitar la pérdida de control de la empresa⁶. Propuso un modelo en el cual supone que a menor número de propietarios se minimiza la aparición de los costos, junto con manejo de liquidez y otros aspectos no económicos como los conflictos de intereses; en el caso de las empresas de familia se pueden minimizar los costos de agencia con el altruismo –caso bienestar, pago de incentivos, la planeación estratégica y la propiedad, la sucesión, y la conformación de los consejos de familia.

Conflictos en la empresa de familia

1. Demasiados familiares en empresa.
2. Remuneraciones inadecuadas.

En Colombia, investigadores de la Universidad de La Salle encontraron que en la EF en la que una familia controla la asamblea, la junta directiva o ambas, se imponen los cargos directivos o ejecutivos de la organización, se define la participación en cargos o nombramientos, el nivel de profesionalización y se influye en las decisiones operativas (Navarrete y Mayorga, 2006).

⁶ De La Fuente, citando a Jensen y Meckling (1976), define la relación de agencia como el contrato explícito o implícito entre dos partes para cooperar en la realización de una actividad. Desde este enfoque teórico la empresa se concibe como un entramado contractual que permite la cooperación de los distintos propietarios de recursos en la realización de una actividad colectiva cuyos propietarios y gestores tienen objetivos independientes. En desarrollo de la gestión se presenta el reto de separar la propiedad y el control, caso de las grandes empresas; no obstante, desde el enfoque teórico de la teoría de la agencia, según De La Fuente, se pueden estudiar organizaciones con estructuras de propiedad muy concentrada, como son las EF.

Las relaciones en la empresa de familia son diferentes en Europa y Norteamérica –es excepcional exigir hoy la igualdad de género– y otros países –en Latinoamérica aún subsiste desigualdad– si controla la gestión un hombre o una mujer, como se muestra enseguida:

1. Padre hijo \neq hija
2. Madre hijo \neq hija
3. Hermanos
4. Hermano mayor y menor
5. Esposos
6. Suegro yerno \neq nuera
7. Tío y sobrino

La intención de heredar

Desde la visión del psicoanálisis, Kets de Vries (1992) aborda el ambiente de la empresa de familia, incluyendo la sucesión y sus barreras. Analizó las ventajas y desventajas de la empresa de familia; las primeras incluyen su orientación de largo plazo, el conocimiento del negocio y el orgullo de la cultura familiar. Las desventajas incluyen el difícil acceso al crédito, el nepotismo y el drama de la sucesión.

Dilemas de la empresa de familia

- Confundir los lazos de afecto con los contractuales.
- Revolver la propiedad con la capacidad para dirigir.
- Mezclar los flujos económicos en la empresa familiar.

- No seguir las leyes del mercado.
- Revolver gobierno y dirección.
- Retrasar la sucesión.
- Creerse inmunizado.

Otras definiciones abarcan el tiempo de funcionamiento de la empresa, la presencia del fundador en la primera, segunda y tercera generación, la integración de la empresa –vertical, horizontal– con negocios familiares en la conformación de grupos empresariales, el nivel de profesionalización de la empresa y la madurez de la familia –la asunción de protocolos familiares parece ser característica de empresas maduras– (Navarrete y Mayorga, 2006). La importancia de la sucesión estriba en que el proceso puede darse entre personas vivas –lo ideal por el tiempo de planificación que se evidencia–, o por muerte –mortis causa–, y legal o abintestato que empañan la gestión del negocio (Fernández y Reyes, 2000).

¿Cómo interactúan familia, empresa y propiedad?

Esa relación se recoge en el término familiness, que es la suma de conocimiento y rutinas organizativas; en palabras de Habbershon y Williams, conjunto de recursos que son distintivos de una empresa como resultado de la implicación en ésta de una familia. Definición que muestra lo compleja que puede ser la vida cotidiana entre familia, empresa y propiedad. Según Poza, si la mayor atención se enfoca en la familia es muy posible que prime el nepotismo, aumenten los riesgos de administración y finanzas, y se presenten debilidades para la continuidad de la EF. En el caso de que predomine la propiedad se fomenta una relativa seguridad a futuro de la empresa pero con menoscabo de la unidad familiar.

Gráfico 1. Interacción de familia, empresa y propiedad.



Fuente: el autor a partir de Davis y Belausteguigoitia.

Evaluación de la empresa de familia

La motivación de quienes crean y gestionan empresas de familia es que se mantengan y perduren en el tiempo, según Leach y Bogod. Por tanto, la EF es una forma de proteger la riqueza de la familia a largo plazo, de suerte que la EF se convierte, además, en mecanismo de unión de la familia, de preservación de los valores y tradiciones familiares, una modalidad de ganarse la vida con empleados leales de mucho tiempo y una especie de monumento al fundador. Los hitos en el tiempo de las EF pueden caracterizarse así:

- De la primera generación a la segunda el paso es traumático –en lo emocional– en tanto se retira el fundador, el dueño del conocimiento, y se considera como la oportunidad para el ingreso de gente calificada con nuevas visiones. Se esperaría que fueran los hijos quienes tomaran las riendas del negocio, a *contrario sensu*, debe buscarse gente fuera. En caso que sean los hijos quienes se integran a la EF, surgen interrogantes como ¿qué papel darles?, ¿qué salario?, ¿su ingreso afecta a los empleados antiguos?, ¿son preparados?, ¿cómo elegir entre ellos al futuro líder?, ¿quién debe heredar el negocio?
- De la segunda a la tercera generación es menos traumático el proceso porque se ha adquirido la experiencia del primer traspaso. El escenario posible muestra que el negocio está funcionando, los niveles de educación formal son mejores que los del fundador y, por tanto, son empresarios más hábiles, con nuevos bríos, entusiasmo y con sólidas perspectivas de crecer y expandirse. No obstante, pueden darse casos en que

los herederos hayan entrado en contra de su voluntad, pero hay más candidatos a la sucesión y, en consecuencia, más inconvenientes. El desafío entonces es unir los intereses disímiles de un grupo familiar ampliado.

- De la tercera generación en adelante el número de familiares es mayor y más diverso, pero la EF es más grande, lo que significa que el reto es conservar a los que quieren estar y dar salida fácil a los que quieren otra forma de vida. Los temas ya no se circunscriben a la supervivencia, sino que contemplan la dirección y los objetivos, porque se pueden afectar las remuneraciones de los miembros no implicados.

Mientras que Neubauer y Lank recuerdan las cinco etapas de ciclo vital de las personas: nacimiento, infancia, adolescencia, madurez y muerte, y otros como Levinson (citado por Neubauer y Lank, 1999) amplían la descripción: infancia, primera niñez, niñez intermedia, pubescencia, primera adolescencia, adolescencia avanzada, primera madurez, madurez intermedia, madurez avanzada, madurez muy avanzada, autores como Greiner (citado por Neubauer y Lank, 1999) lo han aplicado a las empresas y le agregan variables como edad, tamaño, etapas de evolución, etapas de revolución y crecimiento del sector. Así, cuanto más joven sea la organización, el crecimiento se origina en la creatividad, posteriormente en la dirección, en la delegación, en la coordinación y en el mayor grado de madurez, el crecimiento se origina en la colaboración.

McGivern (citado por Neubauer y Lank, 1999) describe las etapas del ciclo vital: 1. la iniciación por parte del creador o inventor, 2. la etapa de desarrollo en la que aparece el planificador y

organizador, 3. el crecimiento aupado en alguien desarrollador y ejecutor, 4. la madurez en cabeza de un administrador y 5. la decadencia en manos de un sucesor y reorganizador.

Retos de la empresa de familia

1. Profesionalización.
2. Consejo familiar.
3. Protocolo familiar.
4. Planear sucesión.

Neubauer y Lank se basan en Ward para unir en un modelo la edad de la empresa, la de los padres y la de los hijos, y las etapas I inicial, II intermedia y III avanzada. En la etapa I, una empresa estaría entre los 0 y 5 años, fundadores con edades entre 25 y 35 años e hijos de 0 a 10 años –habría éxito empresarial, compromiso con la empresa y grandes exigencias de tiempo y dinero–; en la etapa II, la EF estaría entre 10 y 20 años, su dueño tendría entre 40 y 50 años y sus hijos estarían entre 15 y 25 años –empresa más grande y compleja, hay más necesidades de la familia y los hijos–; en la etapa III, la empresa tendría entre 20 y 30 años, el dueño estaría entre los 55 y 70 años con hijos entre 30 y 45 años –la empresa demanda más inversión, se piensa en el retiro y se adviene la siguiente generación con deseos de crecimiento y consolidación de cambios.

La profesionalización

Según avance en el tiempo y se consolide la EF, se hace necesaria la profesionalización. Según Leach y Bogod, el paso de negocio a empresa es el que genera más tensión en sus gestores; por tanto, su adopción mejora las posibilidades

de manejo de conflictos entre familia y empresa aunque resta emotividad al negocio. Es decir, habría siete fases vitales que irían aumentando con los grados de profesionalización: sueño, inicio, ataque, maduración, revisión, trabajo en red y diversificación.

Estos autores proponen esa profesionalización incluye la fijación de grados de desarrollo con atención al producto, desarrollo con atención al proceso y desarrollo con atención a la planificación. En el primer caso, lo primordial es descubrir la necesidad tema que se facilita por el tamaño reducido del negocio y porque siempre el jefe está pendiente de cada detalle; es un proceso muy emotivo y todo puede estar bajo control. En el segundo hay crecimiento y se puede empezar a delegar alguna actividad; se pasa de control a coordinación y se distingue por ser una etapa crítica. La tercera es la de profesionalización, en la que el dueño controla la empresa, en lugar de dejarse controlar por la empresa; se consolida el liderazgo, se constituye la filosofía empresarial, se construye una comunicación más abierta, y el papel de los asesores es más activo y productivo.

Oportunidad para ciencias sociales (Administración de Empresas)

1. El análisis de las relaciones de familia.
2. Relaciones familiares y su impacto en la empresa.
3. La reducción de tamaño de las familias.
4. Expectativas mutuas entre empresa y familia.
5. La sucesión.

Pudiera creerse que la profesionalización no tiene obstáculos. No obstante, ese proceso se puede postergar por la dificultad para delegar responsabilidades, los intentos de reservar cargos de autoridad para la familia, el temor de la familia a perder el control, y la lealtad de la familia a empleados.

Internacionalización

Pasado el tiempo, y en un mundo empresarial más competido y competitivo, algunos autores analizan los procesos de internacionalización, que a pesar de su gran complejidad, pueden ser abordados por cualquier tipo de organización, incluida la empresa familiar (Gallo, 1991a). Este autor identificó los factores que apoyan este proceso e incluyen la misma organización, su cultura, sus objetivos, sus características y percepciones, sin importar el sector, la generación en que esté ni la propiedad.

Se da por descontado que el proceso de internacionalización plantea retos complejos que implican cambios en los productos, las operaciones, los mercados, los clientes y la competencia, además de cuestionar la rigidez de la empresa para abordarlo. Adicionalmente, la empresa debe hacer frente a la influencia de miembros de la familia en el consejo de administración, el hábito de reunir personas de la misma edad en el equipo directivo, el ejercicio del poder por posición en el grupo familiar, y las debilidades de los sistemas de información. Con todo, el proceso de internacionalización puede facilitarse por un fuerte liderazgo en una empresa de segunda generación que usualmente se inclina por nuevos negocios y los riesgos que encierran, junto con la cultura de la empresa y sus valores.

Por tanto, los factores que facilitan y restringen el proceso de internacionalización de las empresas de familia afrontan la rigidez que no tienen otras organizaciones (Gallo y Sveen, 1991b). Es decir, una empresa de familia en la que la mayoría del capital pertenece a una sola familia y tiene el control puede afrontar el reto de la internacionalización como oportunidad con múltiples beneficios y sus desafíos: ahora bien, ello precisa definir claramente la estrategia y los objetivos, la adaptación de su estructura y cultura, teniendo en cuenta la etapa de desarrollo en que se encuentra. Empero, según estos autores, las empresas de familia que no tienen suficientes razones para internacionalizarse no deberían hacerlo.

En conclusión, el proceso de internacionalización es un cambio que acarrea cambios profundos del negocio, la disponibilidad de recursos y el compromiso a largo plazo. Al parecer, segundas generaciones de empresas de familia pueden facilitar el proceso a contrario sensu a las empresas de familia de primera generación que son más reacias y lentas al proceso de internacionalización.

En Colombia

Para la Cámara de Comercio, la empresa familiar “es una unidad económica [...] en la cual se conjugan familia, empresa y propiedad [...] interrelacionadas entre sí, creando factores de dependencia, sucesión tanto familiar como de la empresa, dirección y gestión, y que constituyen el modelo evolutivo de la familia empresaria”.

La Supersociedades emitió el concepto 220-16368 de 1971, mediante el cual establece que una empresa de familia es aquella en la que hay parentesco de consanguinidad hasta de segundo grado –padre, madres, hijos, hermanos– o

único civil –padre adoptante o hijo adoptivo–, o están unidos en matrimonio dos o más socios, siempre que esos socios ejerzan control económico, financiero o administrativo sobre la organización (citado por Serna y Suárez, 2005). Estos autores colombianos creen que en una EF se ejerce el control de capital, el control subjetivo –así no aparezca en documentos legales, los empleados saben quiénes son los dueños–, el vínculo familiar, el control de la administración, el control en decisiones, comunidad de visión familiar empresarial –sus valores y cultura– y transmisión propietaria.

A partir de estas cifras, varios autores dicen que las empresas no familiares son el 35% y las empresas familiares el 65%. Empresas de familia son El Tiempo –familia Santos–, Vanguardia Liberal –familia Galvis–, Leonisa, Postobón –familia Ardila–, *El País* –familia Lloreda–, Riopaila y Colombina –familia Caicedo–, Grupo Aval –familia Sarmiento–, Danarango e Hilacol (ya cerrada por problemas de gestión y seguridad). Más ejemplos para este campo de estudio se encuentran en Carlos Dávila Ladrón de Guevara en su investigación de historia empresarial de Colombia (Dávila, 1991).

De igual manera, un estudio de Cuesta y Asociados, publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá, retoma las definiciones de Neubauer y Lank, y reconoce que no hay un tratamiento legal especial para las EF distinto al citado por Serna y Suárez; es decir, las EF se tratan como cualquier empresa desde lo laboral, fiscal y tributario. No hay incentivos adicionales para su creación y duración, excepto para la composición de sus juntas directivas (Cámara de Comercio, 2005).

Otro aporte para construir una definición viene de uno de los colombianos que ha escrito sobre

empresa de familia, Gonzalo Gómez, quien retoma la definición de F-PEC power, experiencia, cultura: el poder reflejado en propiedad de la EF –directa o indirecta–, gobierno –en manos de familiares y no familiares–, y dirección –familiares y no familiares–. Para él cuenta la experiencia de haber pasado por una sucesión, ser propietarios, haber ejercido dirección y gobierno, y el número de familiares vinculados al negocio. Cita, junto con Gallo, la cultura, ya que se entiende que comparten valores y principios entre familia y empresa.

En La Salle

Es claro hasta este punto que son muchas las propuestas de definición de empresa de familia, así como es evidente su realidad como institución y como sistema, en palabras de Corona. Una institución, puesto que es un organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico (RAE, 1992). También es sistema, entendido como conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, y un conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto (RAE, 1992). La empresa de familia posee un conocimiento específico y valioso y unas rutinas de creación, transmisión e integración del conocimiento difíciles de encontrar en empresas no familiares.

Para la universidad de La Salle⁷, es primordial que el criterio de definición sea uniforme: porcentaje de propiedad, administración o dirección y la continuidad (a partir de la intención de heredar) –son los más comunes en todas

⁷ La Universidad de La Salle (Bogotá, 1964) con domicilio y sede principal en la capital del país, expresa su identidad y quehacer a. como universidad: investigación, docencia, extensión, como b. católica y lasallista con sus funciones ética, política, sistémica.

las definiciones vistas en este documento–, y otras características en las que no hay consenso: mayoría de miembros de una familia en la empresa, el parentesco por consanguinidad, adopción o afinidad, y el trabajo de familiares en la empresa, entre otros (Sánchez-Crespo, 2002).

Por tanto, contar con la definición de empresa de familia es esencial para la Universidad, a fin de ejercer su trabajo en “la investigación científica de las raíces de la pobreza y de la injusticia social, así como en la búsqueda de soluciones, en la preparación de profesionales comprometidos en la conservación de los ecosistemas” (Rodríguez Echeverría, 2004).

La definición que se adopte en La Salle debe contemplar su enfoque de educación centrada en la persona (familia), orientada hacia la autogestión de la propia formación, fundada en la relación de fraternidad y en la apreciación de los valores, de explícita proyección social y al servicio los más pobres. Debería también ser pensada –por todos sus académicos– hacia futuro sin obviar las tecnologías de información, competitividad, calidad, internacionalización e innovación.

Así, la definición de empresa de familia para la Universidad de La Salle, en cumplimiento de sus funciones sustantivas –en especial la de investigación⁸–, puede incluir algunas de las siguientes características, recalando que las tres primeras son las más aceptadas por los expertos:

Esta propuesta de definición del programa de Administración de Empresas creado en 1973 y su Centro de Desarrollo de Empresas Familiares, Cedef, propuesto en 2003, es amplia y ajena a rígidas caracterizaciones, ergo puede y debe ser complementada por académicos de otras disciplinas. Contiene aportes de los profesores Navarrete y Mayorga que estudiaron en Bogotá 172 empresas de familia para hacer un diagnóstico integral en 2005, de Medina, quien propuso herramientas técnicas, tecnológicas y de gestión en 2004, y los nuevos profesionales Dueñas, Guamán, y Torres, que iniciaron la caracterización de 127 empresas de familia de egresados de Administración de la Universidad de La Salle en 2006.

⁸ La idea de presentar el listado de características reconocidas por los académicos y escoger unas básicas a fin de facilitar su estudio y clasificación, fue sugerida por el profesor Imanol Belausteguigotia, en visita académica a la Universidad de La Salle y el Cedef, en el primer ciclo de 2007.

Tabla 2. Características de empresa de familia

Característica	Sí	No
Una familia controla la propiedad de la empresa.		
Una familia ejerce la gestión de la empresa.		
Una familia se asegura para sí la sucesión de la empresa.		
Una familia o más controlan la propiedad de la empresa.		
Una familia o más ejercen la gestión de la empresa.		
Una familia o más se aseguran para sí la sucesión de la empresa.		
Una familia emplea a sus miembros en la empresa.		
Una familia o más emplean a sus miembros en la empresa.		
Son evidentes los valores de una familia en la empresa.		
Son evidentes las relaciones de una familia en la empresa.		
Se demuestra la presencia de varias generaciones de una o más familias que tienen propiedad y gestión en la empresa.		
Una o más familias demuestran influencia en la definición de políticas y objetivos de la empresa.		
El apellido de una o más familias identifican a la empresa.		
Los cargos directivos de la empresa los ejercen personas asalariadas.		
Los miembros de una o más familias toman las decisiones en el negocio.		
Un directivo recibió el cargo de un ascendiente suyo.		
Los directivos de la empresa están casados.		
Las pautas de comunicación en la empresa están dadas por una o más familias.		
El clima organizacional es determinado por las relaciones de una o más familias.		
La estructura de poder es definida por una o más familias.		
Los aspectos jurídicos y financieros son definidos por una o más familias.		
Los aspectos de innovación son definidos por una o más familias.		
La decisión de internacionalizar es tomada por una o más familias.		
La decisión de contratar personal es tomada por una o más familias.		
La producción y comercialización de bienes y servicios es dirigida por miembros de una o más familias.		
El secreto del negocio lo manejan miembros de una o más familias.		
Total		

Bibliografía

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000–Planeta de Agostini.
- Astrachan, J. (2003). "Commentary on the special issue: the emergence of a field". *Journal of Business Venturing* 18. pp. 567-572.
- Astrachan, J., Bird, B., Pistrui, D., Welsch, H. (2002a). "Family Business Research: The Evolution of an Academic Field". *Family Business Review* 4 (XV). p.14.
- Astrachan, J., Klein, S. y Smyrniotis, K. (2002b). "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem". *Family Business Review*. XV. pp.1-14.
- Belasteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares*. México: McGraw-Hill.
- Buchholtz, A. K., Dino, R. N., Lubatkin, M. H. y Schulze, W. S. (2001). "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence". *Organization Science* 12(2) pp. 99-116.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2005). *Gestión efectiva de las empresas familiares*. Bogotá.
- Casillas, J., Díaz, C., Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomson.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto y Planeta De Agostini.
- Coronado, F. (2006). "La Universidad de La Salle: Comunidad de intelectuales católicos". *Revista de la Universidad de La Salle* 42.
- Cuevas, H. (2000). "La teoría económica el afecto y la familia". *Revista de Economía Institucional*. pp.13-36.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (1991). *Historia empresarial de Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- De La Fuente Sabaté, J. M. et al. (2003). *Una aproximación a las características distintivas de la empresa familiar*. Universidad de Burgos.
- Fernández, J. P. y Reyes, M. J. (2000). *La empresa familiar*. Valencia, España: Tirant Lo Blanch Libros.
- Gallo, M. y Luostarinen, R. (1991a). "Internacionalización: Un cambio desafiante para las empresas familiares". *IESE*, XII. pp. 1-26.
- Gallo, M. y Sveen, J. (1991b). "Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors". *Family Business Review* 2(IV). pp 181-190.
- Gem Global Entrepreneurship Monitor. (2006). *Global Report Summary*.
- Gómez–Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Bogotá: Norma.
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms". *Family Business Review* (XII). pp. 1-26.

- Hoyos, J. (2006). *Presentación PowerPoint*. Universidad de La Salle, Cedef,
- Kets de Vries, M. (1992). "The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news". *Organizational Dynamics*. pp. 59-71.
- Leach, P. y Bogod, T. (2006). *Claves de la empresa familiar*. Madrid: IEE, BDO.
- Lozano Posso, M. (1998). *La empresa familiar: factores contemporáneos y su influencia en la gestión*. Cali: Universidad Icesi.
- McClelland, D. C. y Winter, D. (1970). *Cómo se motiva el éxito económico*. México: Unión tipográfica editorial hispanoamericana.
- Navarrete, C. y Mayorga, Z. (2006). *Diagnóstico integral a las empresas de familia de la ciudad de Bogotá*. Universidad de La Salle.
- Neubauer, F., Lank, A. (1999). *La empresa familiar*. Bilbao, España.
- Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- RAE. (1992). *Diccionario de la Real Academia Española*. Vigésima primera edición. Madrid.
- Ramírez, C. (1996). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Revista *Dinero*, varios números. www.dinero.com
- Robbins, S. (1996). *Administración*. Quinta edición. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Echeverría, A. FSC Superior General 2004. *La educación universitaria dentro de la misión lasaliana*. Roma.
- Sánchez-Crespo, A. y Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar: Manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao.
- Serna Gómez, H. y Suárez, E. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para sus sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Editorial Temis.
- Universidad de La Salle. (1988). *Proyecto Educativo Universitario Lasallista, Peul*. Bogotá.
- Universidad de La Salle. (1992). *Librillo 7-Ciencia y Universidad Católica*. Bogotá.
- Universidad de La Salle. (1999). *Librillo 4-La dignidad y la calidad de la vida*. Bogotá.
- Universidad de La Salle. (2004): *Informe final de autoevaluación de Administración de Empresas*. Bogotá.