

**LA EMPRESA FAMILIAR, REVISIÓN DOCUMENTAL\*****THE FAMILY BUSINESS, DOCUMENTARY REVIEW****Manuel Alfonso Garzón Castrillon\*\*****Alberto Ibarra Mares\*\*\*****RECIBIDO:** Marzo 10 de 2013**ACEPTADO:** Marzo 31 de 2012**Resumen**

El objetivo del presente artículo de revisión documental consistió en establecer el origen de los estudios sobre la empresa familiar y su evolución hasta el presente. Estos han tenido un tratamiento interdisciplinario y se han orientado desde diferentes enfoques. En Latinoamérica, los primeros programas de formación en empresas familiares empiezan en la década de los ochenta, y en los últimos treinta años aparecen en catorce instituciones universitarias. La metodología utilizada es el análisis de contenido, con un enfoque cualitativo. El tipo de revisión es descriptiva y la estrategia de búsqueda de documentos, se realizó en varias etapas: Indagación de bibliografías, organización de información y redacción del artículo. Esta revisión bibliográfica concluye que el origen de los estudios sobre la empresa familiar está en la década de los años cincuenta del pasado siglo. En todos los países, tales estudios han tenido un tratamiento interdisciplinario, presentándose definiciones en forma de mono-criterio y de multi-criterio, con diferentes dimensiones. Finalmente, en el estudio se identifica la taxonomía de las

---

\* Avance del proyecto: La sostenibilidad de la pymes familiares de Barranquilla, Universidad E.A.N., Vice-Rectoría de investigaciones. Código: INV-102-f1, Grupo Entrepreneurship, línea de investigación: Emprendimiento y Empresas Familiares.

\*\* Post PhD investigador principal. Correos electrónicos: mgarzon2.d@correo.ean.edu.co, manuelalfonsogarzon@fidee.org

\*\*\* PhD co-investigador, profesor iinvestigador Universidad EAN. Correos electrónicos: aibarram@ean.edu.co; maresmx@yahoo.com

Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.174-214-Universidad Simón Bolívar–  
Barranquilla, Colombia

.<http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/>

empresas familiares, se analizan seis modelos y se determinan los ciclos por los que atraviesan. Con todo ello se pretenden explicar las crisis que afectan a las empresas familiares y se describen las características más importantes de este tipo de empresas en cada ciclo.

**Palabras clave:** Empresas familiares, modelos, ciclos, enfoques.

## Abstract

This review article aims to establish the origin of family business studies and its evolution until the present time; they have had an interdisciplinary management, and have been oriented from different approaches. . In Latin America, the first training programs for family businesses started in the eighties, and in the last thirty years they have been included in the academic programs of fourteen higher education institutions. The content analysis was the methodology used, along with a qualitative approach and a descriptive review; as well as a search strategy for documents, which was carried out in the following stages: bibliographic search, organization of the information and drafting of the article. In this bibliographic review it is concluded that family business studies arose in the half of the twentieth century. In all countries, the aforementioned studies have had an interdisciplinary treatment, with definitions of single and multi-criteria in different dimensions. Finally, the taxonomy of family businesses is identified using six different models and establishing the stages in the process. The overall goals are to explain the crisis which affects family businesses, and to describe the main characteristics of this type of business in each stage.

**Key words:** Family businesses, models, cycles and approaches

## INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre la empresa familiar nacieron en la década de los cincuenta. Concretamente, según Colli & Rose (2008) surgieron a partir de los historiadores empresariales que escribieron estudios de casos de empresas familiares, como Erickson en 1959 y Kindleberger en 1964, en una profusión de artículos que aparecieron en *Harvard Business Review* publicados por consultores. De ahí en adelante aparecen las publicaciones de Calder (1961), Donnelley (1964), Levinson (1971), Danco (1975) (citados en Barry, 1975), que se centran en el nepotismo, y en la rivalidad entre generaciones y hermanos. Retomando a Colli & Rose (2008), en la década de 1980 la atención se orientó a la superioridad de las

empresas gestionadas de forma profesional.

De la década de los setenta en adelante, encontramos un crecimiento de la investigación, que alcanzó un total de 188 trabajos durante los 14 años comprendidos entre enero de 1971 y diciembre de 1985, y de 680 para el período comprendido entre 1986 y 1995 (Vallejo, 2005). En 1983, *Harvard Business School* comenzó lo que se convertiría en una década de colaboración con Caterpillar sobre estos temas. Según Gersick et al (1997), él se unió al proyecto en 1984 y McCollom Marion, en 1989. El resultado de todo ello se plasmó en el libro *Generation to generation: Life cycles of the family business*, publicado por Harvard Business School Press.

En la década de los ochenta, nace la publicación más importante en esta área, el *Family Business Review* (FBR), que se publica por primera vez en marzo de 1988, revista arbitrada de circulación trimestral. En esta década también se destaca John Davis, investigador de la Universidad de Harvard.

De todos modos, este campo de estudio de las empresas familiares es relativamente reciente y está en construcción. En general, surgieron como aplicaciones de expresiones casuísticas y en aproximaciones tentativas que no pretendieron la construcción de un territorio epistemológico específico. Incluso su aplicación a empresas de cierto desarrollo, también ha sesgado su estudio, razón por la cual presentan

heterogeneidad en su esquema de representación.

Para Romero (2006), la investigación sobre las empresas familiares ha tenido un tratamiento interdisciplinario con participación de especialistas en administración, economía, ciencia política, historia, sociología, psicología y derecho, quienes han enriquecido teórica y metodológicamente los estudios en el campo. Finalmente, en opinión de Kaplun (2012), las empresas de familia son las unidades económicas más antiguas del mundo. Nacieron, según él, hacen miles de años, como elemento que testimonia la actividad económica de la familia. Y especialmente, desde el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días, las empresas de familia fueron las responsables

prácticamente de todos los "milagros económicos".

En la Tabla 1, se identifican tres etapas de la investigación sobre empresas familiares en el mundo. En la primera, denominada *descripciones*, sin un método definido, se establecen vínculos e interacciones, buscando conocer su esencia y sus formas de manifestarse. El resultado: casos cuyo enfoque teórico fue la teoría de la agencia.

La segunda etapa, la de la *actividad profesional*, incorpora la incidencia de los hijos en la empresa, la remuneración de los familiares, los órganos de gobierno, la sucesión planeada y la superioridad de las

empresas familiares gestionadas de forma profesional. En este caso, los enfoques teóricos más utilizados son la teoría de la agencia, la teoría de la firma basada en recursos (RBV), la teoría organizacional, la sociología y los resultados de consultoría.

La tercera etapa, denominada *acercamiento al conocimiento científico*, está orientada a elaborar teorías, conceptos y aplicación uniforme de conocimientos, así como obstáculos entre teoría y práctica. Esta investigación ha sido orientada por los enfoques de la teoría de la firma basada en recursos de la empresa, la gestión del conocimiento y el direccionamiento estratégico.

**Tabla 1. Etapas de la investigación en empresas familiares**

No	Etapas	Resultados	Tiempo	Autores	Enfoques
1	Descripciones sin un método definido	Establecen vínculos y determinadas interacciones. Buscan conocer la esencia del	1960-1980	Jensen and Meckling (1976); Erickson en 1959 y Kindleberger 1964; Church, 1969; Calder (1961), Donnelley (1964), Levinson (1971),	Teoría de la agencia y casos.

Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.174-214-Universidad Simón Bolívar–  
Barranquilla, Colombia

[.http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/](http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/)

No	Etapas	Resultados	Tiempo	Autores	Enfoques
		fenómeno y sus formas de manifestarse. El resultado casos.		Barry (1975), Danco (1975)	
2	Actividad profesional	Se aborda la incorporación de los hijos a la empresa, remuneraciones, órganos de gobierno, la sucesión y superioridad de las empresas gestionadas de forma profesional.	1980-2000	Davis (1982) Fama and Jensen (1983), Payne (1984), Barney (1991), Morikawa (1992), Broeh (1992), Tagiuri & Davis (1992), Church (1993), Kets de Vries (1993), Sharma, Chrisman & Chua (1997), Chua, Chrisman & Sharma (1999), La Porta, Lopez de Silanes & Shleifer (1999), Drietas & Gourvish (1997), Gersick & Davis (1982), Rose (1999), Colli & Rose (2008).	Teoría de la agencia, teoría de la firma basada en recursos RBV; teoría organizacional / sociología / consultoría y entrevistas.
3	Acercamiento al conocimiento científico	Elaborar teorías, conceptos y aplicación uniforme de conocimientos, obstáculos entre teoría y práctica.	2001-	Cabrera-Suárez, Saá-Pérez, and GarcíaAlmeida (2001); Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz (2001) Astrachan, Klein & Smyrniotis (2002), Morck & Yeung (2003), Schulze, Lubatkin & Dino (2003a); Schulze, Lubatkin & Dino (2003b); Morck & Yeung (2003); Colli et al (2003), Colli (2003), Chrisman, Chua & Litz (1997), Chrisman et al (2010) .	Teoría de la firma basada en recursos de la empresa, gestión del conocimiento y direccionamiento estratégico.

Fuente: Elaborado con base en Muci (2008), Jensen & Meckling (1976), Fama & Jensen (1983), Barney (1991), Tagiuri & Davis (1982) , Kets de Vries (1993) , Sharma, Chrisman, & Chua (1997), Gersick & David (1997), Chua, Chrisman & Sharma (1999) ; La Porta, Lopez de Silanes & Shleifer (1999), Cabrera-Suárez, Saá-Pérez & García Almeida (2001), Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz (2001) ; Astrachan, Klein & Smyrniotis (2002), Morck & Yeung (2003), Schulze, Lubatkin & Dino (2003a) Schulze, Lubatkin & Dino (2003b), Morck and Yeung (2003), Chrisman, Chua & Litz (2004), Colli & Rose (2008), Chrisman et al (2010).

De la anterior tabla, inferimos que la comunidad académica que investiga sobre empresas familiares es aún reducida y está vinculada más al campo de la consultoría y la capacitación gerencial. Solo a partir de 1990 se comienza a consolidar una comunidad académica activa en el área. Las empresa familiares constituyen un campo relativamente nuevo. Alrededor de medio siglo ha

pasado desde los primero trabajos sistemáticos que incorporaron este fenotipo organizacional particular a la teoría administrativa.

Se deduce, también, que la teoría de la agencia ha orientado la investigación sobre empresas de familia desde la década de los sesenta. Esta teoría cuestiona si el gerente de una empresa actuará siempre a favor de los intereses de

los accionistas y afirma que, cuando se separan la propiedad y la gerencia de una empresa, el gerente tiende a adoptar un comportamiento oportunista que favorece sus propios intereses y no los de los accionistas. En la década de los ochenta, también se destaca la teoría de la firma basada en recursos de la empresa <sup>1</sup>(RBV), además de la teoría organizacional. Ambas, desde el enfoque sociológico, orientan la investigación sobre empresas familiares. A partir del nuevo siglo XXI, se pasa de la teoría de la firma a la teoría de la firma basada en recursos de la empresa, la gestión del conocimiento y el direccionamiento estratégico.

Según Romero (2006), en el año 2002 existían en los Estados Unidos

17 centros o institutos dedicados a las empresas familiares. En tanto que Zahra & Sharma (2004) plantean que similar situación se presentaba en Europa, especialmente en España e Italia.

En el ámbito latinoamericano, entre las cátedras pioneras en materia de empresas familiares en América Latina, se destaca el IESA en Venezuela, que desarrolló los primeros programas de formación en empresas familiares en la década de los ochenta (Salazar, 2009). En total, catorce Instituciones de América Latina imparten programas de formación sobre empresas familiares, como aparece en la Tabla 2. Como se puede apreciar en esta misma tabla, para la primera década del siglo XXI, las instituciones colombianas que desarrollan

---

<sup>1</sup> RBV, por las siglas en inglés de Resource-based view.



programas relacionados con Universidad ICESI y la Universidad  
empresas familiares son: INALDE, la Externado en Colombia.

**Tabla 2. Cátedras pioneras en América Latina**

No	Instituciones	País	Cátedra/ centro	Año
1	IESA	Venezuela	Cátedra empresas familiares	80 (s)
2	Universidad Adolfo Ibáñez	Chile.	Empresas Familiares Albert von Appen y Centro de Empresas Familiares.	1991
3	ESE, Business School, Universidad de los Andes	Chile.	"Cátedra de Empresas de Familia Jorge Yarur", desde 2005. Premio ESE a la Familia Empresaria más destacada de Chile.	1991
4	CEFAM, Centro de Empresas Familiares.	Argentina	Seminarios a cargo del Centro de Empresas Familiares (CEFAM).	1991
5	IAE Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral	Argentina	Cátedra de Empresas Familiares, CEFAM, Centro de Empresas Familiares. En 1998 se hizo cargo del Capítulo Argentino del Family Business Network, bajo la dirección del Dr. Guillermo Perkins.	1991
6	Instituto Argentino de Empresas Familiares-IAEF	Argentina	Realización de su Seminario de Casos "P.A.L.T." Y Jornada Anual de Empresas Familiares	1994
7	Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares (INAREF), Universidad de Flores (UFlo)	Argentina	Cátedra Libre de Empresas Familiares León A. Danco. Editó en 1995 dos números de la revista Empresa Familiar, la primera en castellano. Seminario de Casos "P.A.L.T." desde 1994.	1994
8	IEEM, Escuela de Negocios Universidad de Montevideo	Uruguay	Cátedra de Empresas Familiares del IEEM	1996
9	Fundación de la Asociación de Mujeres en Empresas Familiares de Argentina (AMEFA)	Argentina	Cátedra Empresas Familiares	1996
10	Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF)	México	Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar	1997
11	Universidad de Monterrey	México	Centro de Empresas Familiares UDEM	1999
12	INALDE, Business School, Escuela de dirección y negocios de la Universidad de La Sabana	Colombia	Centro de Apoyo a la Empresa Familiar y el programa de gobierno en pequeñas y medianas empresas familiares.	2000
13	Universidad ICESI	Colombia	Formación de empresarios responsables del destino, la armonía y la continuidad de sus empresas familiares.	2000
14	Universidad Externado de Colombia	Colombia	Diplomado en Competitividad en Empresas de Familia.	2000

Fuente: Elaborado con base en: Salazar (2009); Instituto Argentino de Empresas Familiares. IAEF (<http://www.iadef.org>); (<http://www.uai.cl>); (<http://www.esa.cl>); (<http://www.uflo.edu.ar>); (<http://www.iae.edu.ar>); ([www.ieem.edu.uy](http://www.ieem.edu.uy)); (<http://cedef.itam.mx>); (<http://www.udem.edu.mx>); ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)).

### Antecedentes legales en Colombia

mediante la cual se creó la

Los orígenes legales en Colombia se

Superintendencia de Sociedades

ubican en la Ley 58 de 1931,

Anónimas. Para Martínez (2004), esta

Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.174-214-Universidad Simón Bolívar-  
Barranquilla, Colombia

<http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/>

ley fue la primera que mencionó a las empresas de familia y en su artículo 30 se reconoce por primera vez la existencia de éstas y las características que se podían reconocer en ellas. Por medio del Decreto 2521 de 1950, se reglamentaron las empresas de este tipo, que según Martínez (2004) se definen como aquellas “que se hayan constituido por personas vinculadas entre sí por parentesco de consanguinidad, dentro del cuarto grado de consanguinidad o de afinidad dentro del segundo grado” (Artículo 283).

En 1971, con el Código de Comercio (Decreto 410), se admite la existencia de las empresas de familia en el artículo 102. Este determina que “será válida entre padre e hijos o entre conyugues, aunque uno y otros

sean los únicos asociados”. Y el artículo 435 establece: “No podrá haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio, o parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia”.

## **EL CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR**

Encontrar un concepto de empresa familiar es el reto que se enfrenta en este inciso. La búsqueda de una definición que permita identificar claramente y diferenciar a la empresa familiar de las empresas de cualquier otra tipología ha exigido consultar a los autores más representativos. Con base en las definiciones que ellos

propusieron, que se desglosan en la

Tabla 3, se propone finalmente una:

**Tabla 3. Análisis de definiciones de empresa familiar**

	Dimensiones	Autores	
Definiciones mono criterio	-Capital	Hoelscher (2002) y Hoffman et al. (2006)	
	-Propiedad	Superintendencia de Sociedades, (2006)	
	-Gestión/control	Barry (1975); Belausteguigoitia (2004); Gimeno (2004); Handler (1989); Neubauer y Lank (2003)	
Definiciones multi-criterio	1-La propiedad de la empresa, la posesión mayoritaria del capital.	Cabrera y García (2001), Ginebra (2001) D G de P de la PYME (2003), Vallejo(2005), Fundes, Rus y Rodríguez (2005), Cabrera (2005), Rus y Rodríguez (2005), Mora (2007), GEEF y Board del FBN (2007), Navarro (2008), Román (2009)	Vélez et al (2008), Iturrioz et al (2009), Álvarez (2009), Rodríguez et al (2010), De la Garza et al (2011), Tápies (2011), Macías (2011), BID (2012), Barroso et al (2012), Instituto de Empresa Familiar (www.iefamiliar.com)
	2-Participación en el gobierno y/o en la gestión de la empresa.		
	3--Vocación de Continuidad		
	1-La propiedad de la empresa, la posesión mayoritaria del capital.		
	2-Participación en el gobierno y/o en la gestión de la empresa		
	3-Vocación de Continuidad		
	4-Numero de familias		
	1-La propiedad de la empresa, la posesión mayoritaria del capital.	Gallo (1997)	
	2-Participación en el gobierno y/o en la gestión de la empresa		
	3- Vocación de Continuidad		
4-Concepción de hijo y amante			

Fuente: Elaborado por los autores con base en: Gallo (1997); Cabrera y García (2001); Ginebra (2001); Hoelscher (2002); D G de P de la PYME (2003); Ginebra (2001); Belausteguigoitia (2004); Gimeno (2004); Vallejo (2005); Cabrera (2005); Rus y Rodríguez (2005) Hoffman et al. (2006); Becker et al (s/f); Ariba (s/f); Superintendencia de Sociedades (2006); GEEF y Board del FBN (2007); Mora (2007); Vélez et al (2008); Navarro (2008); Fundes; Román (2009); Álvarez (2009); Iturrioz et al (2009); Rodríguez et al (2010); Tápies (2011); De la Garza et al (2011); Macías V (2011); Barroso et al (2012); BID (2012).

### Definiciones Mono criterio

Se entienden por éstas a aquellas que proponen una única condición para ser consideradas empresas familiares. Así:

- El Capital, como las propuestas por Hoelscher (2002) y Hoffman et al. (2006).

- La Propiedad, como lo establece la Superintendencia de Sociedades (2006)
- La gestión/control, como lo proponen Barry (1975), Handler (1989), Neubauer y Lank (2003), y Gimeno (2004).

### **Definiciones Multi criterio**

Cumplen con más de una condición y consideran como condición *sine qua non*: la propiedad de la empresa, la posesión mayoritaria del capital, la participación en el gobierno y/o en la gestión de la empresa y la vocación de continuidad.

También en esta clasificación, se incluye a Román (2009), quien considera los siguientes criterios: La propiedad de la empresa, la posesión mayoritaria del capital, participación en el gobierno y/o en la gestión de la

empresa, vocación de continuidad y el número de familias.

### **Definición propuesta de empresas familiares**

No existe un criterio estándar para definir las empresas familiares y diferenciarlas de las no familiares. Además, las definiciones de empresa familiar revisadas abarcan una multitud de características, las cuales son consideradas como más o menos importantes según el autor del que se trate. Unos incluyen unos aspectos y otros tienen en cuenta otros en su definición. No obstante, como en este caso se pretende establecer un concepto de empresa familiar integrador y operativo que sea de utilidad a la comunidad científica, en el análisis realizado se pueden distinguir tres rasgos que deben estar presentes cuando se hace referencia

a estas organizaciones, y teniendo en cuenta esos criterios, se propone la definición que guiará esta investigación:

*La empresa familiar es aquella empresa de negocios en la cual la propiedad, la posesión mayoritaria del capital y la participación en el gobierno y/o en la gestión de la empresa está mayoritariamente en manos de una familia, que inculca a*

*sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar y la vocación de continuidad.*

### **Dimensiones de la empresa familiar**

Con base en la definición elaborada para esta investigación, en la Tabla 4 se identifican las dimensiones y se propone una definición para cada una de las dimensiones:

**Tabla 4. Dimensiones de la empresa familiar**

No	Dimensiones	Definición de la dimensión
1	La propiedad de la empresa, la posesión mayoritaria del capital.	Una familia (o un grupo reducido de familias) tiene derechos de propiedad en la empresa. Además esta propiedad está relativamente concentrada.
2	Participación en el gobierno y/o en la gestión de la empresa.	Un grupo de la familia controla y dirige efectivamente la empresa. Con ello estamos diciendo que el (los) propietario(s) y quizá algunos de sus familiares se encuentran en puestos de dirección o gerencia en la empresa.
3	Vocación de continuidad.	La presencia en puestos de dirección de la empresa de diferentes generaciones o miembros de la familia más jóvenes, que dan así la idea de continuidad e introducen la posibilidad de la sucesión en un futuro, y de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia.

Fuente: elaborado por el autor con base en: Cabrera y García (2001); Ginebra (2001); D G de P de la PYME (2003) ; Vallejo (2005); Fundes; Rus y Rodríguez (2005); Cabrera (2005); Rus y Rodríguez (2005); Mora (2007); GEEF y Board del FBN (2007); Navarro (2008); Vélez et al (2008); Iturrioz et al (2009); Álvarez (2009); Rodríguez et al (2010); De la Garza et al (2011); Tápies (2011); Macias (2011); BID (2012); Barroso et al (2012); Instituto de Empresa Familiar (www.iefamiliar.com).

En nuestra definición, se retoma la propuesta de Vallejo (2005) en relación con la taxonomía que él propone a partir de la consideración conjunta de los criterios de control familiar del capital y voluntad de continuidad familiar del negocio, así como de la evolución de la dirección efectiva del negocio a lo largo del tiempo. Todo esto representa una tipología genérica, en la que podrían quedar incluidas la mayoría de las empresas familiares.

Pueden existir, sin embargo, otros tipos de empresas familiares resultantes de la combinación de las características establecidas. Así, con base en ella se podrían encontrar, como lo plantea también Vallejo (2005), empresas familiares que se pueden ubicar en cinco clasificaciones (Tabla 5).

**Tabla 5. Taxonomía de las empresas familiares**

No	Clasificación	Definición
1	Empresas familiares genuinas o puras	Se caracterizan porque tanto la propiedad del capital como la dirección efectiva del negocio es 100% familiar.
2	Empresas de dirección familiar	El capital es 100% familiar, la dirección efectiva recae en miembros de la familia propietaria del capital, hay personas no vinculadas a la familia, puestos de responsabilidad desempeñados por personas ajenas a la familia, con miembros de la familia en puestos directivos.
3	Empresas familiares profesionalizadas	Capital es 100% familiar, dirección efectiva no descansa en miembros de la familia, la mitad o más de la mitad de los puestos de responsabilidad están en manos de personas ajenas a la familia, miembros de la familia en puestos directivos.
4	Empresas familiares mixtas	Estas empresas familiares son profesionalizadas, se trata de empresas cuyo capital es 100% familiar, la dirección efectiva no descansa en miembros de la familia, la mitad o más de la mitad de los puestos de responsabilidad están en manos de personas ajenas a la familia, aunque sigue habiendo miembros de la familia en puestos directivos.

Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.174-214-Universidad Simón Bolívar–  
Barranquilla, Colombia

<http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/>

No	Clasificación	Definición
5	Empresas familiares privadas	Dirección totalmente profesionalizada, cuentan entre sus propietarios con personas físicas o jurídicas no pertenecientes a la familia sin que, en ningún caso, dicha participación o participaciones supongan una pérdida del control familiar.

Fuente: Elaborado con base en Vallejo (2005).

## METODO

La metodología utilizada comprendió cuatro etapas: Búsqueda de bibliografías, organización de los datos, análisis de contenido y redacción de artículo. Para este proceso, se localizaron fuentes secundarias en bases de datos electrónicas, artículos científicos, lecturas críticas. Así, el total de registros consultados asciende a sesenta y seis documentos. Por demás, el tipo de revisión es cualitativo, descriptivo.

## RESULTADOS

### **Modelos de análisis de la empresa familiar**

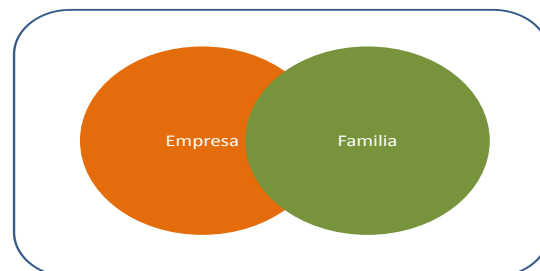
Son varios los modelos conceptuales que se han construido sobre la empresa familiar, que resaltan sus características particulares e ilustran su naturaleza. Estos modelos conceptuales permiten entender a la empresa familiar desde una perspectiva más amplia y holística. Se encontraron, en concreto, seis propuestas que se describen a continuación.

### *Modelo de los dos círculos*

Propuesto al principio por Beckhar y Dyer (1983); Danco (1975); Donelly (1964) y Lansberg (1983), según lo establece Hammond C (2003). Este modelo es considerado hoy como una manera bastante simplista de comprender a las empresas familiares. Para Belausteguigoitia (1996), este modelo sugiere que con

una separación entre círculos (familia y empresa) la zona de conflicto disminuye, pues, en la medida que se separen las cuestiones de familia de las de la empresa, también se reducen los conflictos. Así, es posible visualizar un área superpuesta entre círculos que se considera un área de conflicto.

### **Grafico 1. Modelo de los dos círculos**



Fuente: Beckhar y Dyer (1983); Danco (1975); Donelly (1964); Lansberg (1983), según lo establece Hammond (2003)



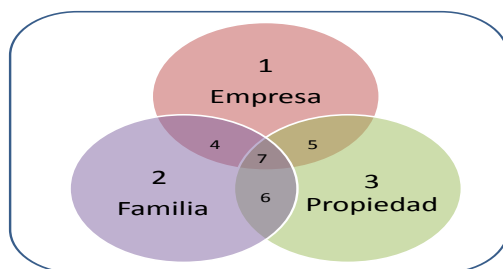
### *Modelo de los tres círculos*

El modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri & Davis (1982) y adaptado por Gerksick et al (1997), permite entender los sistemas de la propiedad, la familia y la empresa, como también la forma en que éstos se sobreponen. Ha sido considerado como uno de los esquemas que mejor explica las relaciones de familia. Además, ilustra de una manera clara los subconjuntos que

surgen de las interrelaciones entre la familia, la empresa, la propiedad y el patrimonio.

Es útil porque facilita la comprensión del origen de los conflictos al interior de la empresa familiar, en oposición a la dirección de las expectativas de cada miembro, y por ello sirve para elaborar diagnósticos de situaciones y análisis del clima familiar en torno al negocio.

### **Gráfico 2. Modelo de los tres círculos**



Fuente: Tagiuri & Davis (1982) , adaptado por Gerksick et al (1997).

En este modelo, los tres círculos (ejes) están interrelacionados entre sí. Poseen objetivos y papeles diferentes dentro de la empresa

familiar y la interrelación se hace compleja, pues cada una posee distintas variables según su propia personalidad. Evolucionan con el

tiempo, variando sus necesidades y las circunstancias de las siete interrelaciones, así: Miembros de la familia; personas con participación en la propiedad de la empresa; directivos y trabajadores de la empresa; familiares propietarios que no trabajan en la empresa; trabajadores o directivos no familiares con participación en la empresa; familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios; trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad.

De acuerdo con este, la persona que tenga sólo una conexión con la

compañía estará en alguno de los sectores externos: 1, 2 o 3. Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado estará en el sector 1. Las personas que tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en uno de los sectores sobrepuestos que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo.

Por otra parte, el modelo permite conocer los diversos papeles y las interacciones de los individuos dentro de cada subsistema y facilita la comprensión del cambio generacional en la empresa familiar.

**Tabla 6. Rol e Intereses de los subgrupos en la teoría de los tres círculos**

No	Rol que desempeña	Intereses propios del rol
1	Miembros de la Familia.	Medios Económicos para sobrevivir.
2	Accionistas no familiares.	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
3	Empleados no familiares.	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4	Familiares que trabajan en la empresa.	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, autonomía.

No	Rol que desempeña	Intereses propios del rol
5	Socios no familiares trabajadores de la empresa familiar.	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6	Familiares que son accionistas.	Similar a los intereses del 1 y 2.
7	Directivo, familiar y accionista.	Todos los puntos anteriores.

Fuente: elaborado con base en Gerksick et al (1997), y Phoon (2012).

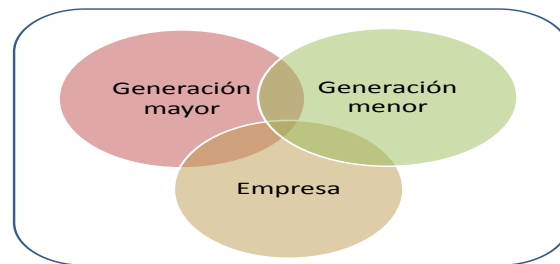
Aclaremos que, en el modelo de los tres círculos, aparece un propietario que además es miembro de familia, pero que no es empleado. Se halla en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Por otra parte, un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia, aparecerá en el sector 5. Pero, un propietario que además sea miembro de la familia y empleado se hallará en el sector central 7, el cual comprende parte de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa familiar, ocupa un solo sitio en este modelo.

### *La empresa familiar intergeneracional*

Las empresas familiares donde trabajan por lo menos dos generaciones se denominan intergeneracionales, y suelen presentar una dinámica más compleja que aquellas donde labora únicamente una generación. Para Weigel (1992), existen diferentes categorías de empresas familiares y la más común de ella es la empresa familiar intergeneracional, que está compuesta por tres subsistemas: la generación mayor, la generación menor y la empresa (Gráfica 3). Este modelo exige el estudio de cada uno de los subsistemas y sus

interrelaciones para comprender la dinámica de estas organizaciones.

### Grafica 3 Empresa intergeneracional



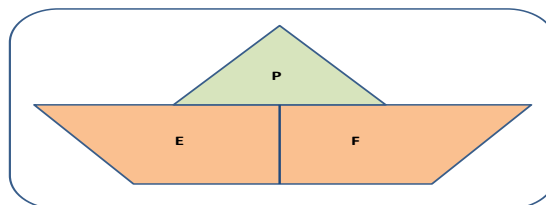
Fuente: Weigel (1992)

#### *Modelo de equilibrio de la empresa familiar*

De acuerdo con Belausteguigoitia (2004), los subsistemas de empresa y familia ejercen entre sí una influencia mutua. Si un subsistema experimenta un cambio, el otro lo resiente y manifiesta una reacción. Cuando el sistema de familia eleva sus

exigencias de liquidez, afecta a la empresa de cierta manera, y la empresa reaccionará de alguna forma a esas exigencias. Si la empresa demanda más recursos para su crecimiento, la familia requeriría apretarse el cinturón, con todas las consecuencias que esto pudiera generar.

### Gráfica 4. Modelo de equilibrio de la empresa familiar



Fuente: Belausteguigoitia, (2004)

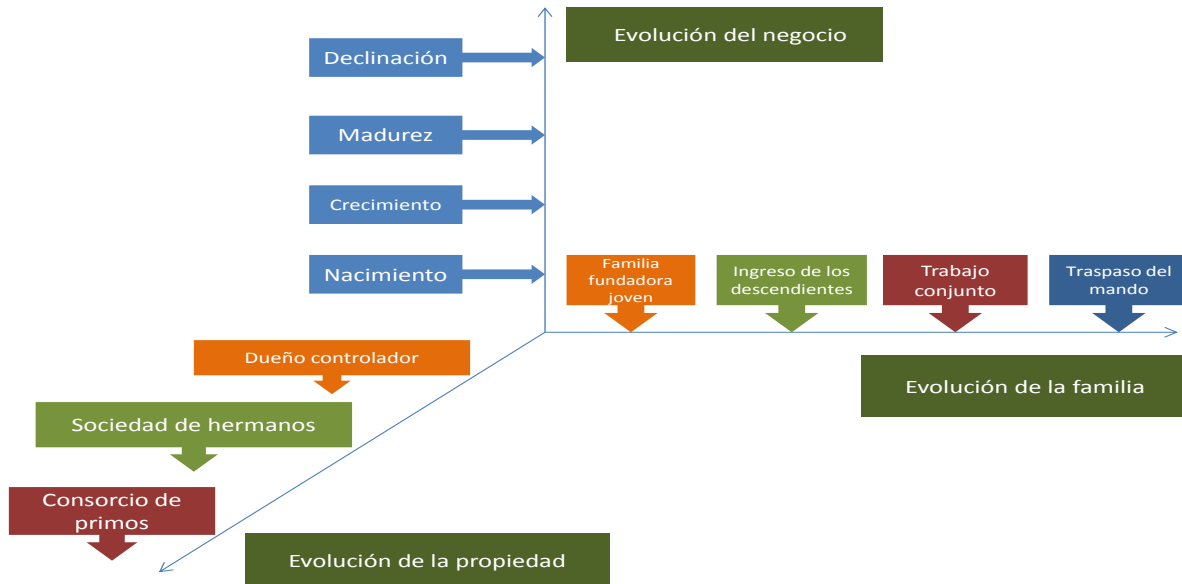
El modelo contempla a la Empresa (E), la Familia (F) y la dimensión de Propiedad (P), donde se ubica el control accionario de la empresa.

Esto es posible explicarlo a través de la metáfora de un barco, que puede inclinarse hacia proa o popa, dando de este modo prioridad a uno de los subsistemas e inexorablemente afectando al otro. Esto debido a la interconectividad entre la empresa y la familia (Belausteguigoitia, 2004). Mientras una parte del barco percibe que “sube el nivel”, al mismo tiempo, la otra podría sentir “el agua en el cuello”.

### *El modelo evolutivo*

Gerksick et al (1997) afirman que, al ampliar la dimensión tiempo, se consigue una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. Este representa la forma cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro y se adicionan o desaparecen conforme transcurre la vida: Suceden, por ejemplo, matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, al tiempo que ingresan y emergen gerentes, empleados, socios y accionistas.

**Gráfica 5. Modelo evolutivo**



Fuente: Gerksick et al (1997)

El modelo evolutivo también plantea que las empresas que se encuentran en las etapas iniciales adoptan estructuras simples, con sistemas unitarios de control y comunicación y una dirección individual por parte del líder. Pero, si la empresa logra sobrevivir esta primera fase, comienza a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales o líneas de productos. Por ejemplo, a través de un nivel de gerentes medio,

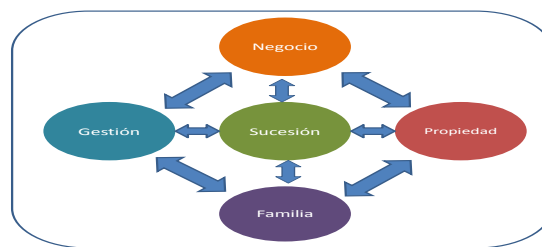
de más control formal, de sistemas de talento humano y procesos más descentralizados, aunque todavía coordinados en forma rigurosa. Con el tiempo, muchas de ellas pasan sucesivamente por la etapa de sociedad de hermanos y la del consorcio de primos (Gersick et al., 1997).

### *Modelo de los cinco círculos*

El modelo de los cinco círculos fue propuesto por Joan Amat (2001). En este, el área de la empresa familiar se desglosa en dos partes para facilitar su comprensión y diagnóstico: la gestión de la empresa (gerencia) y

la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica y a su competitividad en función de sus productos, mercado y recursos. Como se ve, en este caso, se agrega una quinta área central en el proceso de la empresa familiar: la sucesión.

**Gráfica No 6. Modelo de los cinco círculos**



Fuente: Amat (2001).

Propuesto como una ampliación del modelo de tres círculos, concibe a la empresa de familia enfrentada a la yuxtaposición entre cinco variables: la familia, la empresa, la gestión, la propiedad y la sucesión. Tales son las propuestas en este modelo, que también comprende todas las relaciones que se pueden generar por

su compleja interacción en las empresas familiares (Amat, 2001), donde los factores más relevantes son: los valores, las actitudes, las relaciones familiares y las pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresarial, igual que el grado de armonía

existente y su influencia en la empresa familiar y viceversa.

### **Ciclo de vida de las empresas familiares. Sistema de evolución de la empresa**

Como toda organización, las empresas familiares pasan por unos ciclos. Teniendo en cuenta la literatura analizada, que permitió elaborar el Anexo 1, se pretende explicar las crisis que afectan las empresas familiares. Para esta investigación, se ha adaptado un modelo ecléctico que contempla tres ciclos. Con cada uno de ellos se pretende caracterizar y describir las características más importantes de la empresa familiar.

El primer ciclo se ha denominado “Empresas de primera generación”, en las cuales el fundador está al

mando. Su preocupación consiste en aprovechar la oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. El fundador es emprendedor, asertivo, pasional y tiene gran capacidad para superar dificultades. Él o los fundadores están al mando de las decisiones más importantes y delegan lo mínimo, pues los sistemas administrativos son incipientes o están en desarrollo. Algunos de los sucesores inician el ingreso a cargos claves y el empresario está en el centro de todo. Esta empresa se caracteriza por establecer metas para sobrevivir con unos objetivos difusos, unas políticas establecidas con criterios intuitivos y una planeación que solo pone atención al presente, en la cual la medición de desempeño se hace con base en el volumen de ventas. La



empresa o el directivo utiliza Información escasa para la toma de decisiones, el poder decisorio se encuentra centrado en una sola persona y los directivos actúan a capa y espada en defensa de mitos que no permiten la innovación, presentando una excesiva concentración en la rutina y poca atención a lo estratégico. Se destaca por ello una ausencia de planeación del relevo generacional y la racionalidad choca contra el sueño del fundador. Con una baja formalización en sus estructuras, estrategias y sistemas, las preocupaciones de los titulares son: la sucesión, involucrar y asegurar al cónyuge, planeación del patrimonio familiar / patrimonio empresarial y la transición en el liderazgo. Son empresas de familias empresarias

jóvenes, que trabajan con ahincó en la creación de la misma, o en la consolidación de su liderazgo en una compañía existente. El fundador tiene múltiples exigencias, constituye un matrimonio fuerte y duradero y aprende a ser un padre eficaz.

El segundo ciclo se ha denominado "Empresas de segunda generación". Se caracteriza porque en ellas el fundador, los hijos y los empleados trabajan poniendo lo mejor de sí para sacar la empresa adelante. Esto se puede observar en la fuerza que se siente especialmente ante situaciones de crisis. El o los fundadores se han retirado o han fallecido y los sucesores están a cargo de los negocios familiares. Presentan una rama familiar interesada en el desempeño y los resultados económicos de la empresa, con

múltiples productos y líneas de negocio. Las metas están orientadas a la búsqueda de la estabilidad y el crecimiento. Los objetivos se establecen con una mayor especificidad y las políticas se formulan coyunturalmente. Ahora, la planeación se plantea en términos de previsión a corto y mediano plazo; la medición del desempeño se realiza con base en metas operativas y la información es difusa y poco utilizada. El poder decisorio se vislumbra con base en las recomendaciones de los asesores. Se muestran conflictos de poder y/o dinero entre los sucesores y se nota ausencia de normas y políticas claras para las relaciones entre los socios familiares, aunque hay mayor formalización en sus estructuras, estrategias y sistemas.

El tercer ciclo, denominado “Ciclo del gobierno corporativo profesional”, supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar, a fin de que les permita superar la crisis de la etapa anterior. La familia debe concentrarse en mejorar la calidad del gobierno, salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos –vender o continuar–, el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la empresa familiar. Las metas responden a la preocupación por el desarrollo y eficiencia organizacional. Los objetivos se establecen de forma precisa y las políticas de forma escrita. La planeación se orienta hacia la construcción del futuro con base en la prospectiva; la medición se realiza con base en la rentabilidad

y participación en el mercado; la información es precisa y selectiva. Por último, el poder decisorio está orientado a una descentralización selectiva, aunque se presenta un débil conocimiento de los asuntos claves del negocio. En suma, se han logrado establecer buenas prácticas de gobierno corporativo y se muestra compromiso de los directivos con los propietarios, esto es, de los sistemas formales, tanto en la compañía como en la familia.

Por todo lo anterior, el conocimiento del ciclo de vida típico de una empresa familiar, le permitirá a la familia propietaria tomar las medidas adecuadas para llegar lo mejor preparado posible a la crisis propia de cada etapa.

## **CONCLUSIONES**

Esta revisión bibliográfica permitió establecer que el estudio sobre la empresa familiar nació en la década de los años cincuenta y, concretamente, surgió a partir de historias empresariales. De la misma forma, se confirmó que a partir de la década de los setenta se logró un crecimiento en la investigación sobre empresas familiares dada la importancia que este tipo de organización representa en todos los países. Dicha investigación ha tenido un tratamiento interdisciplinario, en el cual han participado especialistas en administración, economía, ciencia política, historia, sociología, psicología y derecho, entre otras ciencias. También se confirmó que éstas son las unidades económicas más antiguas del mundo.

Desde su origen como un campo de investigación de alta importancia para el mundo hasta nuestros días, la investigación se ha realizado desde diferentes enfoques teóricos, entre los que se destacan la teoría de la agencia, la teoría de la firma basada en recursos RBV, la teoría organizacional/sociología, la gestión del conocimiento y el direccionamiento estratégico.

En Latinoamérica, los estudios surgen en el Instituto de Estudios Superiores en Administración IESA en Venezuela en la década de los ochenta, cuando se desarrollaron los primeros programas de formación en empresas familiares. En los últimos treinta años, se destacan los trabajos de catorce Instituciones de educación superior, de las cuales hacen parte en Colombia: el INALDE, Business

School, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de la Sabana, la Universidad ICESI y la Universidad Externado de Colombia. La primera de estas instituciones inició su trabajo en el tema con la creación de un Centro de Apoyo a la Empresa Familiar y el programa de gobierno en pequeñas y medianas empresas familiares; la segunda con la formación de empresarios responsables del destino, la armonía y la continuidad de las empresas familiares; y la tercera, con un diplomado en competitividad en empresas de familia, todas a partir del año 2000.

Para el caso colombiano, en los antecedentes legales, se estableció que la Superintendencia de Sociedades Anónimas, mediante la Ley 58 de 1931, fue la primera

entidad que mencionó a las empresas de familia, refiriéndose a ellas como sociedades anónimas de familia. En el artículo 30 de dicha ley, se reconoce por primera vez la existencia de empresas de familia y las características que se podían encontrar en ellas.

En lo relacionado con la definición que orienta esta investigación, se concretó a partir de los autores más representativos en cuanto a definiciones mono-criterio y multi-criterio, con diferentes dimensiones. Así, con base en el análisis de contenido, se propuso la siguiente definición: *La empresa familiar es aquella empresa de negocios en la cual la propiedad, la posesión mayoritaria del capital y la participación en el gobierno y/o en la gestión de la empresa está*

*mayoritariamente en manos de una familia, que inculca a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar y la vocación de continuidad.*

También se identificaron cinco clasificaciones en la taxonomía de las empresas familiares: Empresas familiares genuinas o puras, empresas de dirección familiar, empresas familiares profesionalizadas, empresas familiares mixtas y empresas familiares privadas.

Además, se encontraron diferentes modelos conceptuales que se han construido con relación a la empresa familiar. Éstos resaltan sus características particulares e ilustran su naturaleza. De ellos se analizaron seis: el modelo de los dos círculos, el modelo de los tres círculos, la

empresa familiar intergeneracional, el modelo de equilibrio de la empresa familiar, el modelo evolutivo y, finalmente, el modelo de los cinco círculos.

Como ocurre con toda clase de organización, las empresas familiares pasan por unos ciclos. Con base en la literatura analizada, se trató de explicar las crisis que las afectan. En tal sentido, para esta investigación se ha adaptado un modelo ecléctico que contempla tres ciclos, con los cuales se caracterizaron y se describieron las características más importantes de la empresa familiar en cada uno de ellos.

## REFERENCIAS

- Acuña y Olavarrieta. (2004). Empresas familiares: su característica y diversidad. Santiago: Universidad de Chile.
- Amat J.M. (2001). *La continuidad de la empresa familiar*. Lex Nova
- Astrachan, J. & Jaskiewicz, P. (2002). *Emotional returns and emotional costs in privately-held family businesses*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. En: *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barroso, A. et al. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura (España). En: *Revista Ide@s concyteg*, No 7, 83, pp. 611-622. Guanajuato: México.
- Barry, B. (1975): The development of organization structure in the family firm. En: *Journal of*

- General Management*, Otoño, pp. 42-60.
- Becker R V et al. (s/f). *Las familias y las empresas: La crisis de las Pymes familiares y las formas de evitarlas*. Dialnet.
- Belausteguigoitia, I. (1996). La relación familiar en las organizaciones mexicanas. *Adminístrate Hoy-La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, 3, (30).
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- BID. (2012). *Effective management of social enterprises*. Harvard University, Cambridge, MA 02138.
- Cabrera S. Ma. K et al. (2010). Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor. Grupo de investigación FEDRA, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Cabrera, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family business. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cabrera, K. y García, J. (2001). *Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica*. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria, España.

- Cabrera-Suárez, K., Saá-Pérez, P. D., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. En: *Family Business Review*, 14, 37-47.
- Centremetalugric. (2005). *La empresa familiar*. Publicaciones No 5, España, Chávez, Ma. G. (2006). La verdad sobre las empresas familiares, trabajo de grado maestro en Administración, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Michoacán (México).
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (1997). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354.
- Chrisman et al (2010). Intellectual foundations of current. Research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family business Review*, 23 (1), pp. 9-36 Family business Institute SAGE.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, pp. 19-39.
- Colli, A. & Rose, M. (2008). Chap 9, Family Business, The Oxford Andbook, Geoffrey Jones And Jonathan Zeitling Editors, Oxford University Press.
- Davis, J.A. (1982). *La influencia de la etapa de vida en las relaciones laborales padre-hijo en las*



- empresas familiares*. Ann Arbor, MI: University Microfilms International.
- De la Garza M. I. et al. (2010). *Evolución de las tipologías de la empresa familiar en los últimos veinte años*. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- De la Garza, R. M. et al. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de administración*, Bogotá (Colombia), 24 (42), enero-junio, pp. 315-333.
- Decreto 410, diario oficial No. 33.339, del 16 de junio de 1971. Recuperado 11 de octubre de 2012 de: <http://www.encolombia.com/dercho/CodigoComercioColombiano/CodComercioContenido.htm>
- Dodero, S. (2008). Temas de management, El ciclo de vida de las empresas familiares. En: *Econpapers*, Vol. III, pp. 9-12.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. En: *Journal of Law and Econometrics*, 26, pp. 301-325.
- Gallo, M. & García, C. (1998). *La empresa familiar*. Vol. 3. Ediciones IESE.
- Gallo, M. (1997). *Sucesión en la empresa familiar*. Ediciones IESE.
- Gallo, M. (1997). *Trampas de la empresa familiar*. Ediciones IESE.
- Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección de Estudios e Informes*.

- Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Gallo, M. (2011). *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Editorial Profit.
- Gallo, M. A. (2001) La sucesión en la empresa familiar. *Colección de Estudios e Informes N° 12*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Gerksick K. E, Davis, J. A. Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School: Boston MA.
- Gimeno S. A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. Tesis doctoral. Barcelona: ESADE
- Ginebra, J. (2001). *Las empresas familiares*. México: Ed. Panorama. Grupo Europeo de Empresas Familiares.
- Hammond, C. (2003). Response of family businesses to a natural disaster: A case study approach. For the degree of Doctor of Philosophy in family resource Management, present 17 of April.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family business. En: *Family Business Review*, 2 (3), pp. 257-276.
- Hoelscher, M. L. (2002). *The Relationship between family capital and family business performance: Collaboration and Conflict as Moderators*.

- Dissertation to obtain the degree of Doctor of Philosophy. Texas Tech University, Estados Unidos.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. y Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. En: *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
- Iturrioz, C. et al (2009). La supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas: un estudio longitudinal de tres décadas. En: *Ekonomiaz*, No. 70, 1.er cuatrimestre. Universidad de Deusto.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. En: *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- Kaplun, C. (2012). *La familia en la empresa* (Parte I). México: Universidad de Monterrey.
- Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. En: *Organizational Dynamics*, 21(3), pp. 59-71.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. (1999). Law and finance. En: *Journal of Political Economy*, 93, 1155-1177.
- Macias, V. (2011). La sucesión en empresas de familia, un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas. Manizales: Universidad Nacional de

- Colombia sede-Manizales, Maestría en Administración.
- Martínez, N. (2004). Empresa familiar realidad y perspectivas en el derecho societario. Trabajo de grado de Derecho. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Montaño, F. (2010). *Análisis de la dirección y administración en negocios familiares para definir estrategias que induzcan a una organización formal como empresa familiar*. Tesis de Maestría en Calidad, Universidad La Salle Noroeste. Cd. Obregón, Sonora.
- Mora, V. (2007). *Análisis de las etapas evolutivas de las empresas familiares en la ciudad de Florencia (Caquetá): cinco casos del sector comercial*. Universidad del Valle. Trabajo de grado de la Maestría en Administración Cali.
- Morck, R. & Yeung, B. (2003). Agency problems in large business groups. En: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, pp. 367-382.
- Mucci, O. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. Mar del Plata: EUDEM (Tames). Universidad Nacional de Mar de Plata Argentina.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. En: *Revista de Ciencias Sociales* (RCS) Vol. XIV, No. 1, Enero - Abril, pp. 30-45 FACES-LUZ.

- Neubauer, F. y Lank, A. G. (2003). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Rendón, M. (2009). *Empresa familiar y configuraciones organizacionales*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Rodríguez et al (2010). *Análisis de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia*. Centro de empresa familiar, cátedra empresa familiar, Universidad del país Vasco.
- Román, R. E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. En: *Revista Estudios Gerenciales*, Vol. 25, No. 112, Julio - Septiembre, pp. 101-129.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. En: *Revista EAN*, 57, 131-142.
- Rus, R. & Rodríguez, M. P. (2005). La cultura de la empresa familiar. En: *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Edición de Juan Corona, Deusto.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. En: *Academy of Management Journal*, 46, pp. 179-194.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. En: *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 473-490.

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. En: *Organization Science*, 12, pp. 99-116.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. En: *Family Business Review*, 10, 1.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for future. En: *Family Business Review*, 17, pp. 1-36.
- Superintendencia de Sociedades. (2006). Sociedades de Familia en Colombia Año 2005. Bogotá: Autor.
- Tagiuri, R., Davis J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Reprinted (1996) in the Classics section of *Family Business Review*, Vol. IX, N. 2, Summer, pp. 199–208.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. En: *Family Business Review*, 5, pp. 43-62.
- Tápies, J. (2004). La sucesión en la empresa familiar. Pasar el testigo a tiempo. *Universia Business Review*, IESE Octubre-Diciembre Revista de Antiguos Alumnos.
- Tápies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, IESE Octubre-Diciembre/ Revista de Antiguos Alumnos.

- Valda, J. C. (2010). El ciclo de vida de la empresa familiar. Consultado en: <http://jcvalda.wordpress.com> of Nevada, Reno, UMI ProQuest dissertation Services Michigan.
- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. En: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, Núm. 3, pp. 151-171 Universidad de Vigo Vigo, España.
- Vélez, M. et al. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme estudio exploratorio en Colombia*. Fundes Internacional, Colombia.
- Weigel, D.J. (1992). A Model of Interaction in the Intergenerational family business. Publisher, University

## Anexo 1. Ciclo de vida de las empresas familiares

No	Categorías	Problemática	Características	Aspectos organizacionales	Preocupaciones de los titulares	Descripción	Relación Dirección propiedad
1	Del fundador: Primera generación.	Aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. El fundador es emprendedor, asertivo, pasional, con gran capacidad para superar dificultades. El o los fundadores están al mando de las decisiones más importantes, delegan lo mínimo. Los sistemas administrativos son incipientes o están en desarrollo. Algunos de sus sucesores inician el ingreso a cargos claves. El empresario está en el centro de todo.	Metas: Sobrevivir. Objetivos: difusos. Políticas: criterios intuitivos. Planeación: atención solo al presente. Medición de desempeño: Volumen de ventas. Información: escasa. Poder decisorio: Centrado en una sola persona. Defensa de mitos que no permiten la innovación. Excesiva concentración en la rutina y poca atención a lo estratégico. Ausencia de planeación del relevo generacional. Racionalidad frente al sueño del fundador.	Baja formalización en sus estructuras, estrategias y sistemas.	Sucesión. Involucrar y asegurar al cónyuge. Planificación del patrimonio familiar/ patrimonio empresarial. Transición en el liderazgo.	Familias empresarias jóvenes- Trabajo duro en la creación de la misma, o en consolidación de su liderazgo en una compañía existente. Edad 35 y 40 años y sus hijos alrededor de 15. Múltiples exigencias. Construyen un matrimonio fuerte y duradero. Aprenden a ser padres eficaces.	Fundador y su familia se hacen cargo de los negocios. La propiedad puede ser única o compartida Relaciones familiares cercanas (hermanos, cónyuges, hijos).
2	De la asociación de los sucesores hermanos: Segunda generación.	Fundador, hijos y empleados ponen lo mejor de sí por sacar la empresa adelante, tiene fuerza ante situaciones de crisis. El o los fundadores se han retirado o fallecido y los sucesores están a cargo de los negocios familiares. Existe más de una rama familiar interesada en el desempeño y los	Metas. Estabilidad y crecimiento. Objetivos: Mayor especificidad. Políticas: Formulación coyuntural. Planeación: Previsión a corto y mediano plazo. Medición del desempeño: Metas operativas Información: Difusa y poco utilizada. Poder decisorio: Asesores Conflictos de poder y/o	Mayor formalización en sus estructuras, estrategias y sistemas	Necesidad de mantener el espíritu de equipo y la armonía empresa/familia. Defender y mantener la propiedad familiar. Planificar la sucesión.	Mediana edad. Manejo del ingreso a la compañía. Hijos están en la Universidad. Empiezan a pensar seriamente en sus futuras carreras. Tienen un aprendizaje teórico. Hijos ansiosos por demostrarse a sí mismos y a los demás que son adultos	Se ha heredado a los descendientes del fundador, la empresa ya está consolidada y su propiedad dividida, lo cual empieza a complicar la gestión de la misma. Propiedad.



No	Categorías	Problemática	Características	Aspectos organizacionales	Preocupaciones de los titulares	Descripción	Relación Dirección propiedad
		resultados económicos de la empresa. - Múltiples productos y líneas de Negocio	dinero entre los sucesores. Ausencia de normas y políticas claras para las relaciones entre los socios familiares.			capaces. Padres, entre 40 o algo más de 50 años. Preocupación: la crisis propia de esta etapa de la vida.	
3	De la dinastía familiar: la confederación de Primos, tercera generación.	Supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo que les permita superar la crisis de la etapa anterior. Deben concentrarse en mejorar la calidad de gobierno, salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos –vender o continuar–, el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la E. F.	-Metas. Desarrollo y eficiencia organizacional. -Objetivos: Organización precisa. -Políticas: Establecidas y escritas. -Planeación: Prospectiva. -Medición: Rentabilidad y participación en el mercado. -Información: Precisa y selectiva. -Poder decisorio: descentralización selectiva. -Débil conocimiento de los asuntos claves del negocio. -Buenas prácticas para el gobierno corporativo -Mejorar la calidad de gobierno -Compromiso de directivos con propietarios.	Sistemas formales tanto en la compañía como en la familia.	Distribución accionarial equitativa. -Facilitar liquidez de su participación a los disidentes. -Dilución de la tradición y cultural familiares. -Reparto de las funciones y grado de participación de la familia. -Visión, misión y vínculo de cada uno de los familiares con la empresa.	Trabajando juntos padres e hijos. - Los padres ya tienen entre 50 y 60 años. -Si han resuelto los conflictos propios de la mitad de la vida, transitan por mares más calmos. -Padres mentores de sus descendientes. -La sucesión y la continuidad puede estar seriamente comprometidas.	Transmitido a los hijos de los descendientes del fundador, sus dueños ya son más y la toma de decisiones y el control están en varias manos, lo cual vuelve más compleja a la organización.

Fuente: Elaborado con base en: Belausteguigoitia (1996); Gersick et al (1997); Acuña y Olavarrieta (2004); Centremetalugric (2005); Chávez (2006); Romero (2006); Mucci (2008); Dodero (2008); Rendón (2009); De la Garza et al (2010); Balda (2010); Montañó (2010); Gallo (2011) y Macías (2011).