



*Lechería tradicional Vereda de Combia-Pereira*

*Estructura Organizacional, Perdurabilidad  
Generacional y Transformación  
Gerencial de las Empresas de Familia*

## SÍNTESIS

El propósito del artículo consiste en ilustrar la estructura organizacional, la perdurabilidad generacional y transformación gerencial de las empresas de familia desde el marco de referencia exploratoria y descriptiva. El análisis estimado sobre estas formas empresariales en la mayoría de los casos, ha sido basado exclusivamente desde el recuento histórico, dejando para la anécdota, elementos que pueden servir para ubicar a dichas empresas, en un punto de referencia, útil para establecer sus formas de organización. Es importante que, conforme a los elementos y variables que hacen parte de la estructura empresarial, se entienda la capacidad de evolución que tienen estas organizaciones, enmarcadas en la perdurabilidad generacional y la transformación gerencial, elementos requeridos para su estabilidad y vigencia.

**PALABRAS CLAVES:** Comportamiento de la empresa, Derechos de propiedad, Perdurabilidad Empresarial, Transformación Gerencial de las Empresas de Familia.

**Clasificación JEL:** K2, K11, L11, M1, M13

## ABSTRACT

The purpose of the article is to illustrate the organizational structure, the generational sustainability and management transformation of family businesses from the exploratory and descriptive framework. Analysis estimated about these forms of enterprise in the majority of cases, has been based solely from the historical, leaving the story to recount, elements which can be used to locate these companies, a point of reference, useful to set their forms of organization. It is important that, in accordance with the elements and variables that make part of the corporate structure, understand the capacity of evolution that have these organizations, framed in the generational longevity and managerial transformation, elements required for its stability and effectiveness.

**KEY WORDS:** Company's analysis, rights of property, business sustainability and management transformation of the family enterprises.

**JEL Classification:** K2, K11, L11, M1, M13

# Estructura Organizacional, Perdurabilidad Generacional y Transformación Gerencial de las Empresas de Familia<sup>1</sup>

Jahir Alexander Gutiérrez Ossa<sup>2</sup>

Elimeleth Asprilla Mosquera<sup>3</sup>

Agustín Rodolfo Gutiérrez Yepes<sup>4</sup>

*Organizational structure, generational sustainability and management transformation of the family enterprises*

Primera versión recibida el 15 de Febrero de 2014. versión final aprobada el 12 de mayo de 2014.

Para citar este artículo: Gutiérrez Ossa, Jahir Alexander; Asprilla Mosquera, Elimeleth; Gutiérrez Yepes, Agustín Rodolfo (2013). "Estructura Organizacional, Perdurabilidad Generacional y Transformación Gerencial de las Empresas de Familia". En: *Gestión y Región* N°. 16 (Julio-Diciembre 2013); pp. 103-128.

## Introducción

La investigación dirigida a conocer sobre el origen de las empresas familiares trasciende cualquier interés histórico por su documentación. El origen de estas, hace parte del interés vigente por diversos sectores que reconocen como baluarte la fundación de las mismas, que bien puede cruzar los linderos de la casualidad y espontaneidad de su creación con la estructura y formulación de un hecho formal, que resguarda todos los elementos necesarios para considerarlo desde el carácter magistral y de pesquisa en las propias empresas.

Es el escenario de las empresas de procedencia familiar, el que ha permitido lograr un importante espacio, a la hora de analizar con respecto a las bases sobre las que han terminado por ser fundadas. A su vez, la composición de las empresas de carácter familiar implica no sólo hacer un rastreo a quienes la forjaron en

<sup>1</sup> Este artículo es producto del proyecto de investigación: *Impacto de las Herramientas Mercadológicas en las PyMEs, realizado por el Grupo de Investigación Observatorio Público de la Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia. Aprobado por la Dirección de Investigaciones de la Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, entre el periodo de Noviembre de 2012 a Noviembre de 2013.*

<sup>2</sup> Economista de la Universidad de Medellín, Colombia, (PHD) en Administración Pública, Atlantic International University (AIU), Honolulu, USA, Magíster en Desarrollo, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia, Estudios en Sistemas de Información Geográfica, Universidad San Buenaventura (USB), Medellín, Colombia. Miembro del grupo de investigación Observatorio Público del Tecnológico de Antioquia. E-mail: jagutier@tdea.edu.co. Calle 78B No. 72A - 220 Medellín - Colombia. Tel: 454 70 00

<sup>3</sup> Economista de la Universidad Cooperativa de Colombia. Maestría en Administración con Acentuación en Mercadotecnia Universidad de Montemorelos de México, Especialista en Mercadeo de la Universidad EAFIT de Medellín y Especialista en Gerencia de las Organizaciones de la Corporación Universitaria Adventista de Colombia. Coordinador de la Unidad de Emprendimiento Empresarial del Tecnológico de Antioquia. Miembro del grupo de investigación RED - GIFA del Tecnológico de Antioquia. E-mail: josemagutierrez@gmail.com. Calle 78B No. 72A - 220 Medellín - Colombia. Tel: 454 70 00

<sup>4</sup> Economista de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla. Especialista en Gestión Pública de la Escuela Superior de Administración Pública "ESAP" Antioquia - Chocó. Quibdó. Especialista en Gerencia de las Organizaciones. Corporación Universitaria Adventista - UNAC Medellín. Candidato a Maestría en Administración con Énfasis Mercadotecnia Universidad Montemorelos de México. Miembro del grupo de investigación Observatorio Público del Tecnológico de Antioquia. Decano Facultad de Administración. E-mail: eliasmo@tdea.edu.co. Calle 78B No. 72A - 220 Medellín - Colombia. Tel: 454 70 00.

medio de diversas dificultades, sino el de mediar entre las condiciones familiar y las exigencias del mercado que inciden para que las empresas de esta naturaleza alcancen no solo asientos en el escalafón de organizaciones reconocidas.

De manera paralela, las empresas originadas en los procesos de acumulación de capital constituidas por diferentes grupos de asociados y sociedades, han servido de reflejo a la hora de determinar los elementos que han revestido la perdurabilidad de las empresas, traducidas en la transformación empresarial y el cambio organizacional, que ha servido para destacar en este tipo de empresas las cualidades que han ostentado los gerentes que han sido designados o signados para hacer frente en calidad de representantes legales de estas estructuras.

La caracterización del fenómeno asociativo en formas empresariales de capital con origen y presencia de distintos grupos de interés, ha terminado por irradiar las circunstancias que se presentan en las empresas de carácter familiar. A su paso, se cuentan un cumulo de descendencias que con altibajos y distensiones, han conducido con algún grado de orden generacional, para que estas empresas incubadas en el seno de la programación familiar tengan asiento en los principales renglones de la actividad económica de los países o que incluso hayan explorado de manera ascendente otros escenarios.

Al respecto de lo planteado en el marco del artículo, este contiene los siguientes elementos: 1. La revisión del contexto sobre el origen y desempeño de la empresa familiar, 2. El proceso de transformación a la que está sujeta la empresa familiar a expensas y, en 3. La consideración del análisis sobre perdurabilidad y sostenibilidad empresarial en materia de transformación de las empresas de familia. Así, el proceso de conservación del concepto de empresa familiar pasa por el tamiz del mercado y las pretensiones de evolucionar o reducir su origen.

### **1. Contexto de las Empresas desde el Origen Familiar Hasta el Organizacional.**

El origen de las empresas familiares rodea el análisis contemporáneo para los interesados en tomar los inicios de las empresas como marco de referencia actual. Se ha pasado de una revisión histórica propia de la historia empresarial a ubicarla en el escenario de la gestión y la organización al tomar el origen como referente para reconocer el desempeño y trayectoria tomada por la empresa familiar. En su defecto, la empresa familiar reabre de nuevo la revisión del tema mucho más atado a la estructura filial que con el tiempo ha forjado los hilos empresariales. Conceptúa Lara (2008:71):

Una empresa se considera familiar si más del 50% del total se encuentra controlado por una familia y su administración también está a su cargo.

Están caracterizadas por tres ámbitos: Familia, Empresa y Propiedad, que determinan las relaciones y conflictos de la interacción empresarial. El porcentaje de Empresas Familiares del total de empresas es representativo en el mundo y en Colombia. Alrededor de un 70% de todas las empresas colombianas son Empresas Familiares. Contribuyen al PIB en alrededor de un 50% y al empleo en un 68%.

El proceso de transformación al que está expuesta la empresa familiar ha servido para reconocer el grado de flaqueza o resistencia sobre la cual está cimentada dicha estructura. Entre tanto, para otros, el proceso de consolidación y maduración de estas empresas representa la oportunidad de ordenar con argumentos y fundamentos las razones por las cuales las empresas tienden a desaparecer o perdurar, para que sean tomadas en cuenta las bondades y elementos que han servido para que se de cualquiera de los análisis y simulaciones estimadas. Plantea Macías (2011:223):

La familia, al igual que la empresa, tiene su ciclo de vida y aún más complejo debido a las múltiples relaciones intrafamiliares que en ella se dan; los cambios en las estructuras familiares dificultan los grados de armonía dentro del grupo familiar, al igual que las reglas de juego cambian. El desarrollo de la empresa depende de la influencia de la familia en ella. De esta manera se aprecia que el sistema familiar y empresarial en las organizaciones estudiadas guarda una relación con un alto grado de intensidad, dado que un gran número de integrantes del núcleo familiar que laboran en la misma, ejercen diversos roles. El relevo generacional es uno de los aspectos más complicados para su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión, ya sea porque el fundador ha decidido retirarse o porque, desafortunadamente, murió. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión. En el caso de las empresas familiares estudiadas la perspectiva futura de la sucesión no es clara.

En la medida que la adaptación, el cambio o la evolución hagan parte de los fundamentos organizacionales y criterios empresariales de estas, el paso de las empresas familiares, a la organización familiar, elevara a ambas al nivel de firma familiar, sobre el que termina destacado el origen de la misma. Es una manera para analizar las condiciones en la que en ellas pueden presentarse modificaciones por cuenta de intereses presentados por diferentes sectores empresariales en el mundo o por la inclinación de los dueños, herederos o propietarios de buscar otras alternativas. Expone González et. Al (2011:20):

Debido a que en las empresas familiares hay una concentración de la propiedad, y en ocasiones los miembros familiares ejercen las funciones de

gerencia y control, los planteamientos realizados por diversos autores hasta 1983 sobre los costos de agencia entre gerente y accionistas, dan origen a diversas preguntas en relación con las familias y sus empresas. ¿Las familias ejercen funciones de propiedad, gerencia y control porque sus empresas no son complejas? ¿Lo hacen aún cuando sus empresas sean complejas? ¿Las empresas familiares afrontan los mismos problemas de agencia que las no familiares? y si es así, ¿los problemas son más o menos críticos en este tipo de empresas? ¿Las familias realizan una toma ineficiente del riesgo? ¿Si se presenta una toma ineficiente del riesgo en las empresas familiares, esta se ve compensada por la reducción en los costos de agencia? ¿Cómo impacta la propiedad familiar en el desempeño de la firma? ¿La estructura de la familia tiene implicaciones sobre el desempeño de la firma? ¿La generación de la familia que ejerce funciones de propiedad, gerencia o control tiene implicaciones diferentes sobre la empresa?

La ubicación de la empresa familiar en la escala de la transformación organizacional, puede servir para que las tendencias de cambio y dirección que se presentan en ellas, no compliquen las bondades de su naturaleza y origen y, que por el contrario, sirva de fortaleza para establecer el sentido de familia empresarial que debe preservarse en tanto los intereses comúnmente dispares, para que comprendan la magnitud de lo que implica romper con una tradición o preservar la costumbre de no solo madurar una empresa familiar, sino de agregar permanente valor en ella. Destaca Román (2009:108):

A pesar de estas limitaciones de desarrollo conceptual, se tienen bases suficientes para proponer que, características como las formas de gobierno de empresas familiares, la conformación de sus equipos de alta gerencia, la mayor facilidad para realizar desinversiones y el grado de influencia familiar en el negocio, inciden en la mayor o menor formación de *familiness* al interior de este tipo de organizaciones

La interacción dada por cuenta de los miembros del grupo familiar, que a su vez representan al grupo empresarial, conlleva a analizar la estructura organizacional por encima de los estereotipos expuestos en las corrientes y escuelas de la administración. Las empresas de familia, representan al grueso de compañías generacionales que han emergido de manera constante en el mundo. Su alusión, más que responder al repositorio del origen familiar, destaca la vinculación de diversas generaciones a la empresa cuando esta, además de tomar vuelo, pasa a ser emblemática. Establece Gonzales et., Al (2011:38)

La controversia más álgida está relacionada con el papel de los herederos en las empresas familiares, pero no menos importante resulta esclarecer el impacto de la propiedad familiar sobre la estructura de capital de las

empresas, entender cómo el deseo de mantener el control impacta el desempeño de la firma y la riqueza de los accionistas minoritarios. Además, es clara la necesidad de estudiar cómo funcionan los diferentes mecanismos de gobierno corporativo en las empresas familiares, predominantes en el mundo entero, en países con alta y baja protección legal a los inversionistas.

El conjunto de elementos que caracterizan las condiciones bajo las que se desenvuelve el contexto de las empresas de familia, por demás desconocido en diferentes frentes, insta por abordar más allá de la concepción de la empresa y su origen reconocido en el nicho de las familias, la capacidad que tienen estas para permanecer a través del tiempo y sortear de paso los altibajos que se presentan. La transformación empresarial, no sólo discrimina las condiciones bajo las cuales han cambiado las empresas, y la esencia misma de quienes les dieron origen, que aún permanecen en ellas. Reitera Román (2009:122):

La importancia de las empresas familiares en la economía de todos los países, desarrollados o en vía de desarrollo, ha generado una dinámica académica destacada cuyo resultado ha sido la formulación de teorías, modelos e hipótesis que tienen la intención de ayudar a comprender sus particularidades, identificar sus debilidades y, especialmente, develar sus fuentes de ventaja competitiva.

La revisión de las empresas ha estado empecinada en la discusión del quehacer de estas en el componente externo con respecto a la competencia o al mercado, dejando el interior de ellas, sólo para quienes han sido sus precursores o constituyen la base de la junta directiva o consejo empresarial. No obstante, el interés por conocer el detrás de las organizaciones, ha dirigido la tendencia hacia quienes han sido los promotores originarios de la idea misma, que dio origen a la empresa, centro y fundamento de su trayectoria. Complementa Rivera (2006:305-306):

Algunas de estas empresas estarían enmarcadas dentro de lo que el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario ha definido como empresa perdurable “Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las condiciones de su entorno sectorial, se enfoca en espacios de mercado no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados morbiles que dificultan su crecimiento potencial sostenible y que pueden llegar a estados tanáticos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la

construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social”.

Accionistas, inversionistas, junta directiva y socios a la par con asesores de alto perfil, conmutativamente hacen parte de los administradores y gerentes de la compañía que está a su cargo. En dichos escenario también reposan en amplios casos, la participación de quienes las han fundando o familiares que conforme al tiempo, no han perdido la hoja de ruta de la compañía o han decidido estar en otros escenarios, sin alejarse. Al interior de las empresas se han construido áreas de orden jerárquico que responde ante los diferentes agentes que constituyen la base de representación de las empresas. Argumenta Lara (2008:23):

La constitución familiar se conoce también como “Credo Familiar”, “Protocolo Familiar”, “Declaración de Principios Familiares”, “Reglas y Valores Familiares”, “Reglas y Regulaciones Familiares” y “Plan Estratégico Familiar”. La constitución familiar es una declaración de los principios que describen el compromiso familiar con los valores fundamentales, la visión y la misión de la empresa. La constitución también define los papeles, composiciones y poderes de los órganos de gobierno clave de la empresa: miembros de la familia/accionistas, alta gerencia y junta directiva. Además, la constitución familiar define las relaciones entre los órganos de gobierno y cómo los miembros de la familia pueden participar significativamente en el gobierno de su empresa. La constitución familiar es un documento vivo que evoluciona a medida que la familia y su empresa siguen evolucionando. En consecuencia, es necesario actualizar la constitución periódicamente a fin de reflejar cualquier cambio en la familia y/o la empresa.

El identificar la continuidad de los hacedores iniciales por medio de las generaciones entre las que aún se cuenta presencia en las empresas creadas por las propias familias, no solo, es un buen ejercicio para los investigadores de historia empresarial. Ello, representa para muchos la posibilidad de analizar el alcance, diagnóstico, vicisitudes y salidas que han tenido a través del tiempo para superar dificultades, transformarse en medio de crisis o entregar definitivamente la dirección empresarial a otros intereses contemplados. Afianza Gómez et. Al (2012:33):

El crecimiento es una de las etapas que hace parte natural de la evolución de cualquier empresa, razón por la cual ha sido objeto de estudio en el mundo académico. Debido a que el crecimiento empresarial no cuenta con una teoría general ni con una definición conceptual generalmente aceptada, se ha generado controversia pues dicho concepto se ajusta a la perspectiva que lo aborde,



La transformación a la que está expuesta la empresa de familia independiente a su tamaño, está a expensas directamente al control y dirección que desde el propio escenario familiar es entretejido. Es decir que, la conducta inicial y progresiva en el tiempo que caracteriza a las empresas ubicadas en dicha categoría están expuestas a la manera intrínseca como se desarrollan las relaciones propiamente de familia que anidan por fuera de la estructura que representa la organización como compañía institucional y de orden social. Ilustra Baruguel (2010:23):

Al mismo tiempo se inicia un proceso que va a ayudar a mitigar el gran problema de la separación de la propiedad y el control: la aparición de los costos de agencia, pues la estructura divisional propuesta ayuda a asociar íntimamente las remuneraciones a la performance observada. Por último, esta organización así diseñada, con gerentes de unidades de negocios que administran información especializada, debería finalmente convertir a estos gerentes en verdaderos empresarios fundacionales, capaces de asumir riesgos y administrar activos enfrentando restricciones presupuestarias para generar valor con ellos. Es decir, de un sueño empresario realizado por un “dios – sol” se deberían finalmente formar varios soles y nuevas estructuras circulares que revivan el proceso de creación de valor.

El seguimiento que se hace a este tipo de empresas, que en la mayoría de los casos cumplen el criterio de haber sido creadas en las familias, terminan por reducir el análisis enfocando las pesquisas con respecto a la mismas en el conjunto de anécdotas e historias compiladas en la historia empresarial. Si bien, gran parte de lo que rodea al mundo de las empresas de familia tienen asidero en la formación familiar y los criterios que sobre ellos permitieron forjar la empresa, al momento de conocer de manera profusa y racional el entorno de estas unidades económicas, el acercamiento debe ser analítico. Controvierte Brenes y Madrigal (2008:8):

No se puede pretender que el protocolo familiar solucione todo tipo de problemas futuros, lo que se busca es tratar de anticipar la mayoría de conflictos y establecer las instancias de decisión y resolución de todas aquellas cosas que no se previeron cuando se formuló. El protocolo familiar por sí mismo no garantiza el éxito del negocio familiar. Las familias deben ir más allá de asegurar la propiedad familiar y de establecer un liderazgo familiar, deben además tratar de definir y establecer un vínculo sostenible de la familia y un compromiso con el desarrollo del negocio

La sapiencia que puede obtenerse de las empresas de familia podría orientar bajo criterios estilizados y sistematizados las inquietudes que se ciernen en aquellos que pretenden edificar empresa desde el origen familiar y de paso, considerar la

participación de diferentes miembros en ella. En este sentido, no solo basta la programación empresarial dispuesta en los protocolos creados en las familias<sup>5</sup>, también es importante que ellas reconozcan en otros ejemplos y escenarios, hasta donde pueden llegar con el concurso de la herencia familiar o que con el paso de diversas circunstancias vean plausible el ingreso de miembros no familiares. Considera Dodero (2008:12):

Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino ya que les demandará un mayor trabajo tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno. Además, hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más cómoda para quien ejerce el poder, pero termina siendo dañina para el futuro de la empresa y de la familia.

Los primeros aportes, las nacientes capitalizaciones y la contratación de distintos miembros del grupo familiar y allegados, puede ofrecer elementos sobre la capacidad que tienen estas formas productivas de extenderse dentro de todo el grupo familiar o por el contrario, de comenzar a escenificar otras formas de desarrollo empresarial, que no necesariamente terminan arrojadas por la presencia de algunos de sus miembros. El análisis concursal también entra a ser considerado a la hora de establecer si las empresas efectivamente obedecen a un origen familiar. Esgrime Quintana (2012:10):

En las empresas familiares conviven dos realidades distintas –familia y empresa-, compuestas a su vez por otras, que están más o menos relacionadas, pero que deben ser gestionadas por separado. Esta gestión separada –pero que requiere ser coordinada- exige el establecimiento de una serie de principios, normas, órganos gestores y procedimientos que constituyen lo que tradicionalmente se conoce como buen gobierno corporativo y buen gobierno familiar.

El complejo de elementos que pueden ser utilizados para estabilizar y mediar la empresa familiar pasa por la evaluación que paso a paso se haga con respecto al cambio generacional y transformación empresarial. La autoevaluación hace parte del registro que debe realizar toda la empresa de familia en aras de preservar las condiciones del negocio o de connotar el origen de la misma. De lograrse dicha combinación puede afirmarse, que independiente a los cambios que pudieran presentarse, la condición de empresa de familia no cambiaría, e incluso, se preservaría.

---

5 *El protocolo familiar es un instrumento que ha demostrado ser eficaz para crear ese balance entre el sistema familiar y el sistema de negocio, logrando generar la confianza, el compromiso, la efectividad del negocio y la armonía familiar. Este acuerdo o constitución familiar plasma las políticas y mecanismos de la familia con relación a su negocio. (Brenes y Madrigal, 2008:6):*

## 2. Transformación Gerencial de las Empresas de Familia desde el Análisis Multicriterio.

El cambio y transformación organizacional no solo es consecuencia de las exigencias propias de la competencia o del mercado. A su paso, la vinculación amplia, estrecha o al margen tejida por los diferentes miembros del grupo familiar que representan inicialmente a los hacedores de la empresa en cuestión, además de hacer sentir ampliamente su vínculo filial, ordenar más claramente la composición jerárquica que descansa en el vínculo del hogar, de allí, que puede decirse que inicialmente la empresa de familia responde a ello. Analiza Zúñiga y Sacristán (2009:84-85):

La mayoría de los retos a los que se enfrentan las empresas familiares están relacionados con la planificación de la sucesión en la dirección, su profesionalización, y con los resultados o posibilidades de supervivencia posteriores. Las lecciones– complementarias, en algunos casos –que pueden extraerse sobre este tema, en nuestro estudio, son las siguientes: *Puede resultar complicado diseñar el futuro de una empresa familiar si no se trabaja previamente en el presente.* Dado que la sucesión en la empresa familiar suele ser un proceso largo, y no exento de dificultades, debería ser preparada o planificada con suficiente antelación, para poder elegir al mejor sucesor y el mejor momento para la sucesión. Este aspecto, que a veces no se considera, puede provocar la desaparición de la empresa. Además, puede ser valioso contar, desde el inicio del proceso, con la ayuda de profesionales y/o gestores externos que ofrezcan objetividad antes de tomar decisiones.

Lo contrario, emerge cuando a medida que pasan las generaciones, el linaje familiar que revistió por algún tiempo la estructura de la compañía comienza a agrietarse, mostrando fisuras no solo en la forma de entender el círculo familiar en la dirección de la empresa, escenario que se traslada a la necesidad de evaluar si los intereses y pretensiones del origen empresarial aún están preservados, o definitivamente además de un cambio de dirección, debe plantearse una modificación en su estructura jerárquica y de control del poder, que normalmente termina con la extinción del grupo familiar fundador. Establece Rivera (2006:313):

La empresa se concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado. Lo estratégico, lo cultural, lo cognitivo y lo normativo, son variables categóricas de la

administración pertinente, son los elementos de la perdurabilidad y la longevidad. Algunas de esas empresas perdurables han logrado implementar estrategias de ruptura; es decir, actividades singulares que permiten ventajas únicas y difícilmente imitables. Las estrategias de ruptura en algunos casos son originadas por eventos precipitantes, entendidos estos como situaciones que han originado transformación de importancia dentro de las empresas.

Son múltiples las razones a las cuales recurren los directamente implicados en la continuidad de las empresas de origen familiar para sopesar la posibilidad de que estas prosigan en manos de sus fundadores o familia y/o en manos de posibles adquirientes o compradores que no necesariamente están obligados a preservar las condiciones y privilegios de familia que rodearon el origen de estas. No obstante, más allá de las consecuencias lógicas sobre las que se desencadena la disyuntiva, el tema se ubica en la manera como terminan ellas. Postula Miguélez del Río (2011:80):

Ya sabemos que una de las características más importantes de la empresa familiar es la vocación de continuidad y permanencia, en la vocación de seguir con su propiedad y gestión, incorporando a sucesivas generaciones. Pues bien, en relación con este tema, es claro que la sucesión de la empresa puede convertirse en uno de los puntos conflictivos que puede darse en toda empresa familiar. Así es, es un hecho notorio que pueden surgir problemas por diferentes acontecimientos que pueden darse en el proceso sucesorio, ya sea porque el familiar fundador de la empresa ponga reparos a la sucesión o en cuanto al nombramiento y elección del sucesor, pudiendo suscitarse discrepancias entre el fundador y al candidato elegido sobre la forma de seguir con la gestión y dirección de la empresa familiar.

La disociación no sólo responde a la manera como finalmente la empresa familiar es entregada a diversos actores interesados en ella, sino a la estructura filial que le dio origen, que en no pocos contados casos terminan en diferenciales tan profundas, que no solo acaban con el estrecho vínculo de familia, sino con la suerte que con el tiempo puede tener la empresa que han dejado delegada, o sobre la cual no prefieren estar o continuar al frente de las mismas, para evitar contratiempos con otros miembros del grupo familiar. Caracteriza Belausteguigoitia (2010:6):

Con relación a la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido (fundador), quien deberá buscar otras alegrías y papeles en la vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros dos subsistemas. De hecho, el proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad. Quien controla la propiedad ejerce el

poder y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general. El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participan una gran cantidad de actores y, el reto que implica pasar exitosamente la estafeta entre generaciones es enorme. En la medida que se realice de forma planeada y que los diversos implicados en este proceso lo enfrenten con conciencia y sensibilidad, se aumentarán las posibilidades de lograr la continuidad de las empresas familiares en nuestro país.

El peor de los escenarios aparece cuando la disociación permea las condiciones, credibilidad o estabilidad de las empresas de familia. Las disputas aparecen correlacionadas con el desempeño accionario, económico y financiero de las empresas que presentan escollos en materia de solución de controversias arraigadas en la singularidad de las perspectivas de quienes aun preservan además del estatus de propietarios, el papel de provenir de las familias que dieron origen a lo que hoy enarbola el centro de las diferencias y, que sirve de criterio para profundizar las manifestaciones que los separan. Destaca la Price Waterhouse e Instituto de la Empresa Familiar (2004:191):

Las empresas familiares son organizaciones en las cuales se unen varios factores: la presencia de una familia fundadora y poseedora del espíritu y de la razón de ser de la actividad en sí, el negocio como actividad y las personas ajenas a la familia, como personal de plantilla. La principal diferencia con una empresa no familiar es justamente la presencia de la familia, como entidad en sí misma, en todos los aspectos relacionados con la vida, desarrollo y continuidad de la compañía. Las personas, eje vital para cualquier organización, adquieren un peso todavía más relevante en estas organizaciones. Gestionar sus inquietudes, sus necesidades, su desarrollo profesional, su compensación, pero también su contribución, su desempeño, su buen hacer, no es tarea fácil. Pero, si además incorporamos aspectos como el liderazgo de la propia empresa, la incorporación de talento, la profesionalización, la convivencia de profesionales familiares o no familiares, nos encontramos ante un gran reto para asumir.

En el marco del proceso de disolución de empresas de origen familiar los expertos en protocolos empresariales o representantes legales, coinciden en establecer, que el origen de esta situación tiene su más claro manifiesto en la tendencia que corre la empresa por cuenta de la insolvencia de familia para afrontar además de los propios, los problemas los cimentados en la empresa a partir de las diferencias y límites trazados a su correspondencia como grupo familiar y empresarial. De allí que, lo que en principio comenzó como un escenario de desarrollo y progreso para las bases familiares, termina por representar el pliego de argumentos para disolver el fruto del trabajo familiar. Considera Ayuzabet et.,Al (2009:18):

Cuando la familia se hace presente en la empresa, la relación de ambos elementos genera una dinámica organizacional particular, pero también cuando el factor empresarial se hace presente en el ámbito familiar, la relación entre el elemento empresarial y el familiar genera una dinámica social particular. Así, deviene el hecho de traer a debate el sustento mismo del término empresa familiar, partiendo de la propuesta de que antes de hablar de empresa familiar se debe profundizar sobre la dimensión familiar de la pequeña empresa o sobre la dimensión de la empresa en la familia.

La disputa familiar empresarial, es trasladada comúnmente al desempeño de la empresa, en principio ajena, a los escenarios que por fuera de sus estructuras se mezclan para acrecentar la idea de que en manos de sus miembros de base la compañía no debe continuar o que por lo menos, para despejar las diferencias y calmar las asperezas, el origen de la empresa y el estrecho margen familiar que le dio origen, debe ser si es del caso, borrado de los cimientos que posibilitaron desarrollar empresa desde el seno nuclear de una familia, que además de empresario, debe promover la gerencia de familia. Propone Rueda (2011:16):

La empresa familiar tradicional debe recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su organización, entendidos como un elemento fundamental a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad no solo local sino global. La profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios.

La gerencia de la familia hace parte de los preceptos sobre los cuales aparentemente surgen las empresas arraigadas en la cuna filial. Sin embargo, al margen de la procedencia de distintos miembros del grupo familiar a la hora de asumir el control y la dirección empresarial este vínculo comienza a perder fuerza, pasando de la ilusión filial a las desavenencias que terminan por desorientar la trayectoria de la empresa y de paso, separar familias que alrededor de la misma coincidieron en la posibilidad de crear empresa, que en cualquier momento, rodeo el círculo de familia y en alguno paso a ser el centro. Describe Vallejo (2009:115)

La mayoría de las empresas familiares operan con muchos objetivos empresariales claramente definidos y con múltiples objetivos familiares, a menudo, definidos de forma muy difusa, tanto unos como otros están

estrechamente vinculados con los propios objetivos del directivo propietario. Esta multiplicidad de objetivos hace que sobre el liderazgo en la empresa familiar planee cierta conflictividad emocional, que da lugar a que en su ejercicio se conjuguen criterios de corte emocional y humano con otros de corte racional y puramente empresarial, acercándose así a lo transformacional y alejándose de lo transaccional. Ahora bien, en las empresas familiares que no logran conjugar ambos criterios, y priorizan unos criterios sobre otros, un tipo de objetivos sobre otros, se puede producir un alejamiento del liderazgo de las características de lo transformacional que traiga consigo el abandono en la consideración de las necesidades de los subordinados.

En contravención a la estructura sobre la que se desenvuelven la disociación y ruptura de las empresas de familia, debe considerarse los impactos que dicho proceso trae sobre la junta directiva, los inversionistas, la organización y los socios accionistas, que aunque no necesariamente responden al origen filial, su cercanía a la empresa pudo haber tenido origen en el surgimiento de ésta. Bajo dicho precepto, es relevante considerar los grados de responsabilidad que le caben a las empresas de familia, al convertir el emporio, en escenario de confrontación. Caracteriza Díaz (2011:66):

Quienes desean constituir una Sociedad Familiar no siempre sienten esa necesidad imperiosa de agotar los plazos de constitución en un tiempo record, tomándose a veces un tiempo en la creación de la empresa que puede resultar incompatible con los plazos establecidos en la Sociedad Limitada Nueva Empresa. Especialmente en Sociedades Familiares en las que se pretenda introducir múltiples cláusulas estatutarias dirigidas a una mayor personalización de la Sociedad el modelo orientativo de estatutos del Ministerio de Justicia puede que no dé respuesta al deseo de incorporación de las mismas, con lo que puede ocurrir que la discusión, acuerdo y redacción de dichas cláusulas no se logre realizar en el plazo sumamente breve de constitución que fija el legislador.

Es importante resaltar que el interés sobre el concepto de empresa de familia viene ilustrado por el interés de identificar las bases que hacen posible desde los círculos familiares pasar al círculo empresarial. No es una realidad actual ni mucho difusa, lo que ha implicado para muchas empresas que por encima del contexto familiar han permanecido. Al amparo de ello, también han surgido organizaciones que por influjo filial o profesional han tenido la fortuna de crearse, y ajenas a cualquier filiación, aún perduran sin olvidar el legado y la sapiencia que desde sus bases incidieron para que aparecieran. Argumenta Basco (2006:34):

¿Por qué estudiar la empresa familiar?, ¿desde qué campo de estudio o ámbito se deja abierta la investigación de la empresa familiar?, ¿pueden las teorías de otros ámbitos definir, explicar y justificar su existencia?, ¿podría la visión de la familia mejorar la explicación de las teorías existentes de la organización en función de nuevas variables?, ¿existe dentro de la empresa familiar un conjunto de visiones teóricas que puedan agruparse para definir el conocimiento del estudio?, ¿Cuál es la construcción teórica que el avance de los trabajos empíricos produce y en qué medida la construcción de conocimientos derivados de trabajos empíricos (cualitativos o cuantitativos) se concatenan para avanzar en la descripción, explicación y predicción del fenómeno o de los temas de estudio particulares?. Cada uno de estos interrogantes se integra para conformar el razonamiento y extender el debate que gira alrededor del estudio de la empresa familiar.

La perdurabilidad indilgada a la transformación de la empresa familiar implica el reconocimiento generalizado sobre el origen de la mayoría de estas en el seno de vínculos más estrechos que la propia denominación ahincada de familia. En diferentes escenarios, se cuentan infinidad de interacciones o reciprocidades que han hecho posible que intereses particulares terminen generando empresas de familia. No solo es un concepto apegado a un apellido o descendencia, este también representa las interacciones y relaciones creadas en la trayectoria de su creación. Sostiene Quintana (2012:64):

Uno de los objetivos del gobierno familiar es garantizar la separación de la gestión y administración empresarial de aquellos elementos familiares que restan competitividad a la compañía o suponen un peligro para su continuidad. Para lograr esta meta es necesario que exista una definición clara de las funciones que ejercen los órganos corporativos y los familiares y de los cauces a través de los cuales se relacionan ambas áreas. Cuantas más “zonas grises” queden al definirse estas funciones, menos eficiente será el sistema de gobierno diseñado y mayores las posibilidades de que surjan conflictos. También es importante que todos los accionistas aprendan bien estas funciones ya que el desconocimiento suele ser una excusa utilizada frecuentemente para justificar su incumplimiento.

La posibilidad de evidenciar elementos diferenciales en materia de gerencia de las empresas de familia, hace destacar precisamente, que independiente a los criterios sanguíneos o de apellido, las empresas que tienen claro la continuidad igualmente dejan abierta la puerta, para que otros interesados, conocidos o externos, planteen opciones de acceso a las mismas. Es precisamente dicha ampliación de criterios, los cuales tienden a favorecer la continuidad de los hacedores de la misma desde otras calidades o condiciones, que no podría atentar en contra de otras perspectivas para los visionarios de estas. Ver Cuadro 1.



## Cuadro 1 Diferencias de las empresas de familia y las que no son

Cuadro 1  
 Diferencias entre la empresa familiar y la empresa no familiar

Concepto	No Familiar	Familiar
Objetivo principal	Beneficios económicos	Creación de empleos; sucesión
Los miembros se unen por	Principalmente por intereses monetarios	No sólo monetarios, además por afecto y valores
La visión se basa en	Administrador o consejo de administración	Fundador o propietario
Planeación estratégica	Tendencia a mediano y largo plazo	Tendencia a corto plazo
Toma de decisiones	Base racional; técnicas o modelos de <i>management</i>	Base razonable; experiencia o sentido común
Jerarquía	Burocrática y lenta; riesgosa	Centralizada y rápida
Comunicación formal	Escrita	Oral y escrita
Organización interna	Formal	Pragmática
Contratación de personal	Por sus conocimientos y experiencias	Por su pertenencia a la familia
Los miembros son evaluados por	Lo que hacen	Lo que son
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Se encuentran estrechamente relacionadas
Sucesión	Decisión colectiva; administrativa y racional	Decisión más bien individual; compleja afectivamente
Propiedad basada en	Patrimonio financiero	Patrimonio financiero, cultural y familiar

Fuente: Rendón (2003:134).

En: Ayuzabet (2009:20).

El reconocimiento a diferentes formas de comportamiento, estructura y jerarquía organizacional en empresas que han tenido como origen iniciativas vinculadas a familia o relaciones filiales, han servido para denotar en ellas, que a pesar de los cambios o lógicas transformaciones, las empresas tienden en el tiempo a desempeñarse de manera mediana bajo una especie de línea imaginaria, sustentada en la idea inicial que dio paso a estas en calidad de empresas, para luego, ser contemplada a través del tiempo con cada apuesta dirigida a su reconversión.

### 3. Perdurabilidad y Sostenibilidad del Componente Empresas de Familia desde el Cambio Organizacional

El planteamiento sobre el desempeño de las empresas de familia ha estado elaborado conforme al origen, cima y debilitamiento de la base que le dio origen. Sin embargo, de manera aleatoria se asume que las disputas y querellas que puedan registrarse, no tiene por que afectar el comportamiento de la organización a pesar de la prevalencia del gobierno corporativo. Sin embargo, es importante que a tono con dichas circunstancias, quienes están exhortos de las problemáticas empresariales puedan estar “a salvo” del traspies organizacional y operativo que puedan recrear las desavenencias. Diserta Navarro de Granadillo (2008:42):

La importancia de estudiar la gestión del conocimiento en las empresas familiares radica en que éstas se encuentran entre los más importantes contribuyentes a la creación de riqueza y empleo en, virtualmente, todos los países del mundo. El presente trabajo de investigación es una propuesta inicial para estudiar las empresas familiares desde una perspectiva de gestión del conocimiento. El trabajo bibliográfico y análisis conceptual realizado permiten aproximar algunas conclusiones preliminares que motivan impulsar el desarrollo de una investigación sobre gestión del conocimiento en la empresa familiar.

El congelamiento de los movimientos económicos y financieros a la par que los títulos amparados a través de acciones o bonos debe ser parte de las acometidas a realizar, entre tanto, los dueños de la compañía pertenecientes a la familia, enfrascada en las discusiones, para que con el paso de las perspectivas que tome la continuidad o disolución empresarial puedan advertirse otras expectativas, tanto para la empresa como para quienes han depositado en ella recursos y trabajo. Dicha prevención, sirve de base para atenuar además de los altibajos del proceso, que la empresa sea perjudicada. Postula Macías y Ramírez (2011:199):

Es necesario analizar la pertinencia de mantener la unidad entre dirección y propiedad en la organización o hacer con anticipación un proceso de sucesión o de profesionalización de la dirección, el cual implica relaciones de agencia en el interior de la empresa de familia, pero que contribuye a evitar las dificultades propias de los procesos de sucesión; éstos, unidos a la atomización de la propiedad, establecen relaciones de agencia por la separación entre la propiedad y la gerencia, así ésta recaiga en uno de los miembros de la familia, quien deberá rendir cuentas a los otros propietarios.

La responsabilidad por el futuro de la empresa de familia corre por cuenta precisamente por parte de los fundadores o quienes dieron origen a la misma. No es sólo el abandono de ideales, motivaciones y pretensiones que en principio pudieron zanzar las bases sobre las que se encumbraría la empresa. Las aseveraciones, comentarios y estimaciones que en cualquier momento pudiesen dar los miembros de la familia con respecto al proceso, podría echar por el piso años de dedicación y esfuerzo. Por ello, es importante que se entienda que aún bajo su control, la empresa de familia tiene responsabilidades externas. Plantea Saiz (2009:383):

La entrada de directivos no familiares procedentes del exterior de la organización sólo es deseable cuando no se produce la confusión entre gestión y propiedad de la empresa, situación que es relevante cuando los nuevos gestores desean formar parte del Consejo de Administración de la empresa a través de la compra de acciones de la misma e influir a corto

plazo en la toma de decisiones y a largo plazo en la política estratégica de la corporación.

El considerar los elementos Multicriterio como mecanismo metodológico de revisión, se presenta bajo la idea precisa, de comprender las razones lógicas y en ocasiones controversiales que provocan la desaparición o traslado del control de una empresa de familia a terceros. No es solo, la ruptura por desavenencias, también, diversos planteamientos ponen a los herederos o propietarios analizar la probabilidad de continuar con la actividad o el negocio creado por sus familias o hacerse aún lado; decisión que debe medirse desde variados elementos y, no sólo desde las diferencias o por el poco interés. Explica Macías (2011:207):

Al observar la forma en que evoluciona el mundo empresarial, no cabe duda de que las empresas constituidas tendrán que pasar por diversas etapas y afrontar diferentes problemas; asimismo, la manera como la dirección enfrente dichas situaciones posibilitará la supervivencia de las empresas. En el caso de las empresas familiares esta situación es más compleja aún, puesto que se debe reconocer, dentro de un mismo tiempo y espacio, la existencia y convivencia de dos sistemas: el familiar y el empresarial.

La perdurabilidad de la empresa no sólo responde a los aún no acostumbrados momentos de competencia y exigencias provenientes de los mercados. En reparo a ello, la idea de revisar la prevalencia de las empresas de familia, es el de habituar o identificar el alcance entre otras que pudiera haber tenido ellas de continuar en manos de la familia cuna de su nacimiento o para observar los criterios de análisis que pudieran hacer contrarrestado las razones que las habrían impulsado a plantear que lo mejor para cerrar la brecha en materia de disputas, estaría conforme a plantear el proceso de disolución familiar. Indica Rodríguez (2010:66):

Básicamente se tratan de condiciones internas en que se transmiten la cultura y tradición a la organización. Esto es debido a la relación tan estrecha que existe con la familia que las dirige. En la empresa familiar gran parte de la familia es la que mantiene el poder y el control de la actividad empresarial. Los miembros de la misma, se dedican a la dirección y están a cargo de la toma de decisiones en el consejo directivo. Siendo familiar, debe estar involucrado un elemento de herencia. En este caso, se le identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generación familiar, es decir los hijos del fundador.

Es importante para el análisis la revisión de los grupos empresariales familiares que han persistido en continuar con las riendas de la empresa y con las tensiones inherentes al origen familiar, en aras entre otras, de evaluar la probabilidad de

éxito que pudiera tener una empresa de familia bajo otras formas de poder o porque no el de contar por pasajeros momentos con miembros provenientes del grupo familiar quien dio origen a la firma. Es una buena oportunidad incluso, para analizar los elementos que caracterizan la estructura gerencial de las empresas, pero que obvian el origen de estas. Plasma Granato y Oddone (2007:469):

**Dilema de la supervivencia: la solución de la previsión.** Las empresas familiares han sobrevivido al mundo globalizado, pero éste impele a una adaptación constante de sus propias perspectivas históricas. Cambio y continuidad se presentan así como las variables a tomar en cuenta ante esta situación mundial. Las mismas se enlazan con el factor previsión; debido a que desde nuestra óptica, solo logran sobrevivir a los cambios, aquellas empresas en las cuales la previsión está a la orden del día, la determinación en la organización de las esferas intra-empresarias, que a la vez son familiares, se presenta como necesario para la continuidad de la misma.

La idea es poder plantear un esquema de trabajo en el que las empresas de origen familiar puedan tener diferentes hojas de ruta al momento inicial de considerar romper con el círculo virtuoso, familia y empresa. No obstante, se trata igualmente de permitir que de manera abierta, pueda hacerse un balance racional sobre los movimientos que al respecto implica el tomar dicha postura como la única y, finalmente, poder establecer bajo criterios los diversos argumentos y preceptos que acompañan o desdeñan la posibilidad de que continúen al frente de ellas, diferentes miembros de las familias fundadoras. Argumenta Rodríguez (2010:85-86):

Las empresas familiares además de ser importantes para la familia que la desarrolla, también son de gran impacto y valor económico para la comunidad donde se encuentra ubicada. En su inicio resulta de una necesidad personal del dueño que eventualmente se convierte en proyectos que se transforman. Con esos cambios, la complejidad tiene que atenderse con minuciosidad, organización y por ende, estructura. Se le reconoce el conocimiento y la experiencia al dueño pero es fundamental que se atempere a todos los cambios en general y acepte el asesoramiento por parte de profesionales especialistas en la materia que corresponda, según sea el caso. Tiene que estar dispuesto a identificar otros talentos que tomen la rienda de la empresa para que se extienda la vida de la misma. A través de los sucesores logrará la perpetuidad. De otro modo se convertiría en una muerte anunciada.

El poder identificar a través de una amplia explicación sobre los elementos que rodean las decisiones tomadas desde el ambiente familiar, podrían incluso

preservar la estructura base en que estas se apoyaron, a su vez que, las implicaciones que con el tiempo podría tener para ellas la salida de uno de sus más importantes logros, como es el de crear empresas, que traería a su paso el debilitamiento de la base familiar. Es claro que estas circunstancias, se dejan al paso de los patrones y preceptos que rodean a las empresas en su interior, no obstante, la necesidad de evaluar dichos elementos se hace imperante y necesario. Reitera Rueda (2011:6):

Como se puede concluir hasta este momento con los argumentos expresados anteriormente, la gran debilidad de la empresa familiar suele centralizarse en dos aspectos fundamentales que son: su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Aunque es de reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en su talón de Aquiles.

A pesar de la finalidad que tenga la disolución empresarial, lo importante, es mostrar diferentes senderos sobre los cuales pueda repensarse más que el objeto de la disolución, la continuidad de la empresa ya sea bajo una transformación de la familia o cambios en la composición original de la empresa. En este lineamiento, cuando se presentan diferentes posibilidades sobre las cuales las empresas de familia puedan tener un marco de referencias con el que puedan actuar y tomar decisiones, más allá de las premisas referidas, se pasa a la evaluación de la trayectoria y tendencia empresarial. Arguye EIM Newsletter (2008:1):

El hecho de que muchas empresas familiares no lleguen a la segunda generación, la llamada ruptura en la continuidad, es debido a que el empresario familiar no siempre consigue superar con éxito los siguientes desafíos: **Planificar la sucesión.** Vencer la resistencia de los seniors a dejar sus puestos en el momento oportuno. **Incorporar directivos no familiares.** Solventar los problemas accionariales, asociados al cambio generacional. **Garantizar que el sucesor familiar sea competente.** **Tener la capacidad para atraer y retener a directivos seniors no familiares.** Conseguir recursos financieros externos o establecer alianzas con otras empresas sin perder el control efectivo de la empresa.

El establecer el componente racional de las decisiones empresas y familiares que terminan por contribuir para la continuidad o disolución de empresas de familia, y la derivación de impactos que dicha situación puede crear para el sector real, quien independiente a las situaciones internas, confía en el comportamiento y la

responsabilidad de los dueños y propietarios para advertir este tipo de circunstancias sin mayores traumatismos internos ni presiones indebidas en el frente externo, debido a la fuerza que tiene este tipo de conductas en el mercado, que no alcanzan a ser evaluadas plenamente.

## **Conclusiones**

El punto de referencia sobre las empresas de familia destaca el papel que cumple la continuidad de los diferentes miembros filiales que dan inicio a estas. Es poco lo que se hace para afianzar la capacidad empresarial de ellas con respecto a las bondades que puede surtir en el tiempo frente a la posibilidad de que en el seno de las mismas sea de paso a la transformación, que no necesariamente pone en riesgo la continuidad de las empresas. Es de recordar eso sí, que cada empresa tiene múltiples percepciones de valor, y es sobre ellos, desde los cuales debe ser tamizada la posibilidad de que esta continúe por sí misma o reciba a externos.

Es importante promover los acercamientos entre estas empresas originarias en un solo foro o escenario desde el cual pueda entenderse lo que significa cambiar en el tiempo. La posición traumática con la que se explica la revisión de las empresas de familia, desconoce de tajo la consecuencia lógica de caos, incertidumbre y riesgo que cualquier estructura debe padecer. Al respecto, deben ser mucho más profundos los cimientos que proclamen la continuidad de las empresas en sus manos originales, más sin embargo, dicha aprehensión esta incluso fuera de foco de las perspectivas que circulan en estas estructuras.

Ha de evitarse en gran medida que el análisis del origen empresarial termine siendo llevado a la revisión de la historia empresarial. La administración continua siendo complementada con una serie de amasijos no académicos que han puesto en vigencia la anécdota por encima de la racionalidad de los aspectos que han permitido que las empresas en sí estén vigentes. Si bien, ha de rescatarse quienes han estado en el proceso, debe darse por sentado que la historia termina por explicar el principio y fin de las organizaciones. Son estas las que crean su propia historia y de ellas solo puede hablarse cuando se conoce plenamente el campo organizacional de las firmas que por cronología atraen a diversos interesados por conocer la trayectoria sin ahondar en la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Ayuzabet de la Rosa A, Oscar L C y Ramírez S J Carlos (2009). Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar. Gestión y Estrategia. (36):17-36
- Baruguel E A (2010). Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Arquitecturas diseñadas para superar la Crisis de la Delegación. Universidad del CEMA.1-24.
- Basco R J T (2006). La investigación en la empresa familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente. Universidad Complutense de Madrid. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 12 (1): 33-54.
- Belausteguigoitia R I (2010). Retos de las Empresas Familiares en México. Director del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar ITAM. Contacto vía electrónica: imanol@itam.mx.1-6
- Brenes E y Madrigal K (2008). Reglas del juego claras: la clave del éxito para la continuidad de la empresa familia. Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones y el Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad de la Universidad del CEMA Empresas de Familia. 6: 6-8.
- Díaz Gómez María Angustias (2011). La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada. Universidad de León. Pecunia (12): 1-70.
- Dodero Santiago (2008). El ciclo de vida de las empresas familiares. Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones y el Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad de la Universidad del CEMA Empresas de Familia. (6): 9-12.
- EIM Newsletter (2008). EMPRESA FAMILIAR: el relevo generacional y la profesionalización de la gestión. 1-4. Esta publicación está disponible para su descarga en formato pdf en la web: [www.eim.com/spain](http://www.eim.com/spain). EIM ESPAÑA. Executive Interim Management España, S.L.
- Gómez B G, López V M P, Betancourt R J B y Millán P J O (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. Universidad Libre, Cali. Entramado. 8 (1): 28-42.

- González F M, Guzmán V A, Pombo V C y Trujillo D MA (2011). Revisión de la literatura de empresas familiares: una perspectiva financiera. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Latinoamericanistas. Academia. Revista Latinoamericana de Administración. (47): 18-42.
- Granato L y Oddone N (2007). La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia. Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social. Revista académica, editada y mantenida por el Grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga. 1(2): 462 – 473.
- Lara C M E (2008). Causas de cierre de empresas familiares en Colombia. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 1-75.
- Macías R V H & Ramírez O D E (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: caldas. Criterio Libre 9 (15):193-212.
- Miguélez del Rio C (2011). La empresa familiar y la sociedad legal de gananciales y su sucesión. Universidad de León. Pevnia (12): 71-89.
- Navarro de Granadillo K (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. Revista de Ciencias Sociales (RCS). 14 (1): 30 – 45.
- Price Water House Cooper E Instituto de la Empresa Familiar (2004). Investigación Políticas de capital humano en la empresa familiar. Cátedra de la Empresa Familiar. Documento 142. 1-205.
- Quintana J (2012). Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. Instituto de la Empresa Familiar. Documento 165. En: [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)
- Rivera R H A (2006). ¿Empresas o mitos? Elementos comunes de las empresas más antiguas del mundo. La importancia de la desmitificación. Universidad del Rosario. Universidad & Empresa. 5 (11): 303-314. Bogotá, Colombia.
- Román C R E (2009). Una Perspectiva Heterodoxa Sugerida para el Estudio de las Empresas Familiares en Colombia. *estud.gerenc.* 25 (112): 101-129.
- Rodríguez C L R (2010). Empresas familiares, ante la crónica de una muerte anunciada. Universidad Interamericana de Puerto Rico. Revista Empresarial Inter Metro/ Inter Metro Business Journal Spring. 6 (1): 62 -88.



Rueda G J F (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. "Visión de Futuro" 15 (1): 1-18.

Saiz Á J M (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. Anuario Jurídico y Económico Escorialense. Universidad Antonio de Nebrija. Madrid. 377-388.

Vallejo M MC (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. Universidad de Jaén. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. 18 (1): 105-122.

Zúñiga V J Á y Sacristán N L M (2009). Directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*. 74-87.

