

# Exploración del modelo de los tres círculos en empresas de familia del sur del Valle de Aburrá, Colombia\*

Recibido: 4 de diciembre de 2018 • Aceptado: 8 de octubre de 2019

James Ariel Sánchez Alzate\*\*

Hernando Granados Cortés\*\*\*

## RESUMEN

En el presente estudio se pueden observar diferentes enfoques, no obstante, la mayoría de ellos consideran la interrelación de tres elementos que fueron presentados en el modelo de "Los tres círculos" por Tagiuri y Davis en 1996: la familia, la empresa y la propiedad. Bajo esta premisa, este artículo caracteriza las empresas familiares del sur del Valle de Aburrá a través de dicho modelo dado que permite comprender las fuentes de los conflictos interpersonales, los dilemas de roles, las prioridades y los límites en las relaciones que se establecen. Se encontró que el modelo es útil para la identificación y caracterización de cada actor participante en este tipo de empresas, pero no tiene la misma utilidad al momento de tratar de analizar el contexto y situación particular de cada una de ellas.

## PALABRAS CLAVE

Empresas de familia, familia, empresa, propiedad, modelo.

## CLASIFICACIÓN JEL

R11, L52, M00.

## CONTENIDO

1. Introducción; 2. Marco teórico; 3. Metodología; 4. Resultados y Discusión; 5. Conclusiones; 6. Bibliografía.

---

\* Este texto se construye a partir de la investigación, *Identificación de los rasgos de las familias empresarias del sur del Valle de Aburrá*, realizada entre el año 2017 y 2018 financiada por la Cámara de Comercio Aburrá Sur.

\*\* Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. Especialista en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. Magíster en Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. Docente Tiempo Completo, Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia. Correo electrónico: james.sanchez@esumer.edu.co

\*\*\* Economista, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Especialista en Prospectiva organizacional, Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia. Magíster en Estudios Urbano Regionales, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. Director de Extensión y Prospectiva, Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia. Correo electrónico: hgranados@esumer.edu.co

## Exploration of the three circles model in family businesses in the south of the Valle de Aburrá, Colombia

### ABSTRACT

In the study of family businesses, different approaches can be observed, however, most of them consider the interrelation of three elements that were presented in the model of The Three Circles by Tagiuri and Davis in 1996: the family, the company and the property. Under this premise, this article characterizes family businesses in the South of the Aburrá Valley through this model because it allows us to understand the sources of interpersonal conflicts, role dilemmas, priorities and limits in the relationships established. It was found that the model is useful for the identification and characterization of each actor participating in this type of company, but it does not have the same utility when trying to analyze the context and particular situation of each of them.

### KEYWORDS

Family businesses, Family, Company, Property, Model.

### JEL CLASSIFICATION

R11, L52, M00

### CONTENT

1. Introduction; 2. Theoretical framework; 3. Methodology; 4. Results and Discussion; 5. Conclusions; 6. Bibliography.

## Exploração do modelo dos três círculos em empresas familiares do sul do Valle de Aburrá, Colômbia

### RESUMO

No estudo das empresas familiares, diferentes abordagens podem ser observadas, no entanto, a maioria considera a inter-relação de três elementos que foram apresentados no modelo dos três círculos por Tagiuri e Davis em 1996: família, negócios e negócios. a propriedade. Sob essa premissa, este artigo caracteriza as empresas familiares no sul do Valle de Aburrá por meio desse modelo, pois permite entender as fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites nas relações estabelecidas. Verificou-se que o modelo é útil para a identificação e caracterização de cada ator participante desse tipo de empresa, mas não possui a mesma utilidade ao tentar analisar o contexto e a situação particular de cada uma delas.

### PALAVRAS-CHAVE

Empresas familiares, família, negócios, propriedade, modelo.

### CLASSIFICAÇÃO JEL

R11, L52, M00

### CONTEÚDO

Introdução; 1. Referencial teórico; 2. Metodologia; 3. Resultados e discussão; 4. Conclusões; Referências.

## INTRODUCCIÓN

Al observar la forma en que evoluciona el mundo empresarial, no cabe duda de que las empresas que se constituyan tendrán que pasar por diversas etapas y afrontar diferentes problemas (Bolaños Delgado, Pantoja Villarreal, y Jiménez Villota, 2009) and the threedimensional\nevolution model from Gersick (1997; caso que no es ajeno para las empresas familiares, las cuales además de ello, deben afrontar la carga histórica del desprestigio al pensarse que son empresas donde aflora la ineficiencia, la falta de racionalidad y de profesionalismo en la gestión del negocio. Sin embargo, estas afirmaciones entran en contradicción con los resultados económicos sobresalientes que muchas de estas empresas alcanzan, y que puede comprobarse mediante la revisión de índices de reconocimiento mundial como el Standard & Poors 500, el Dow Jones y el Fortune 500 (Román Castillo, 2009).

En el campo de la investigación académica, los países industrializados han sido los pioneros en valorar el rol de las empresas familiares, al considerarlas parte fundamental de las estructuras económicas, debido a su importante papel en la generación de riqueza nacional (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016). Según Sandoval y Guerrero (2010), en Colombia, la investigación sobre la empresa familiar tuvo su origen alrededor de dos décadas, en el período comprendido entre 1990 al 2000, con estudios que resaltan los factores que contribuyen al éxito o fracaso del emprendimiento familiar, o que las han identificado como motor del desarrollo del país, no obstante no son muchos los que tratan de modelar su comportamiento y composición.

Molina Parra, Botero Botero, y Montoya Monsalve (2017) exponen que, cuando se estudia el fenómeno de las empresas de familia, aunque los enfoques pueden ser diversos, la mayoría de los modelos teóricos concluyen en que hay una interrelación entre tres elementos: familia - empresa – propiedad, siendo el modelo de Los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996), el que mejor explica la manera en que se sobreponen estos tres pilares y es el más aceptado.

Algunos autores retoman este modelo por la practicidad que ofrece. Para Bolaños Delgado et al.(2009)and the threedimensional\nevolution model from Gersick (1997 por ejemplo, el modelo les permitió ilustrar los diversos papeles que pueden desempeñar de manera simultánea los miembros de las empresas de familia. Por su parte, al estudio de Jiménez Vallejo (2009), el modelo le ayudó a observar cómo debe ser la administración de las empresas familiares en la medida en que cambian sus tres dimensiones. Además, para Gómez Betancourt, Betancourt Ramírez y López Vergara (2013) el modelo les facilitó identificar cómo

varía la inteligencia emocional de los miembros de una empresa familiar en cada uno de sus subsistemas: el familiar, el patrimonial y el empresarial.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo anterior y siguiendo la línea de estos autores, el presente trabajo pretende caracterizar las empresas de familia del sur del Valle de Aburrá por medio del modelo de "Los tres círculos" de Tagiuri y Davis (1996), con el fin de identificar cuáles son los intereses, expectativas, conocimientos y el nivel de compromiso que cada persona dentro de cada uno de estos subsistemas tiene en relación con la empresa familiar.

Se eligen las empresas familiares del sur del Valle de Aburrá dado que son generadoras de empleo (Jiménez Vallejo, 2009) y se han convertido en una de las principales fuentes de subsistencia económica, no sólo para quienes conforman el núcleo familiar, sino también para muchos de los pobladores de la subregión y otros lugares del departamento.

Para el logro de este objetivo, se realizó una investigación exploratoria con método cualitativo, de observación, entrevista y de revisión documental. La muestra elegida fueron 39 empresas del sur del Valle de Aburrá en el departamento de Antioquia, Colombia. Con esto se obtuvo información descriptiva y concluyente que permitirá a las empresas de familia tener bases para generar acciones efectivas y eficientes con el fin de trascender por diferentes generaciones, y a los entes gubernamentales y demás interesados para plantear mecanismos en pro del desarrollo productivo de la subregión.

Para una mejor comprensión del proceso desarrollado, este documento se estructura en cuatro apartados, en el que cada uno es una etapa lógica en la obtención del propósito general del estudio. En el primero, se presenta una revisión teórica del modelo en cuestión y con ello obtener un marco de referencia. En el segundo apartado se describe la metodología diseñada y utilizada con el ánimo de conseguir información descriptiva y concluyente. En el tercero se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los distintos instrumentos descritos en la metodología con su respectiva discusión; y en el apartado cuarto se consolidan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Concepto de familia**

Baxter y Braithwaite (2006), definen el concepto de familia como "grupo de dos o más personas caracterizados por una interdependencia continua con

compromisos a largo plazo que se derivan de la sangre, la ley o el afecto” (p. 3). Por su parte Smith, Hamon, Ingoldsby y Miller (2009), expresan que la familia es la “más importante y perdurable de todas las agrupaciones sociales humanas” (p. 5), esto debido a que las familias tienen un impacto grande e innegable en el comportamiento humano (Lude y Prügl, 2018).

El concepto de familia involucra un vínculo de confianza que es importante en las empresas familiares, dado que una buena parte de los miembros de la junta directiva, de los administradores y de los propietarios pertenecen a una misma familia, tomando decisiones basadas en la confianza y en horizontes de tiempo más largos en comparación con las no familiares (Lagos Cortés, Soto Echeverry, Betancourt Ramírez, Enríquez Yagüe y Gómez Betancourt, 2017).

Sin embargo, los problemas que no son tratados de manera adecuada en el entorno familiar, como los asuntos maritales, la autoridad de los padres hacia los hijos, la infidelidad o el consumo de alcohol y drogas, tienen la fuerza suficiente para generar un conflicto societario, pues el clima organizacional de la empresa es afectado en contra de los intereses de la sociedad comercial con la ruptura de las relaciones familiares (Pinto, 2013).

## 1.2. Concepto de empresa de familia

Suele ocurrir que el término “Empresa familiar”, sea asociado con otros conceptos como micro, pequeñas o medianas empresas (MiPymes), y aunque se conoce que la gran mayoría de ellas lo son, se debe tener claro también que un número importante de las grandes empresas de un país son familiares (Molina, Botero, y Montoya, 2017). En Colombia, el decreto 187 de 1975 de la Presidencia de la República en su artículo 6, define la Sociedad de Familia o Empresa de Familia como: “aquella sociedad que esté controlada económica, financiera o administrativamente por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil”. Por lo tanto, una empresa familiar no es catalogada de esa forma por su tamaño, sino, por el factor de propiedad, es decir, sus dueños o propietarios (más de una persona) deben ser miembros de una misma familia (Bolaños Delgado et al., 2009) and the threedimensional\nevolution model from Gersick (1997).

Las empresas familiares son una parte esencial del tejido productivo, no sólo de las economías desarrolladas, sino también de las economías emergentes. Ocupan una posición dominante en la economía de mercado al ser más eficaces en la creación de riqueza y en la generación de empleo (Jiménez Vallejo, 2009),

además de tener una mayor capacidad de crecimiento y de rentabilidad (Gómez-Betancourt, Ramírez Betancourt, & Zapata Cuervo, 2012)

Su importancia en el ámbito social radica tanto en el hecho de ser espacios para la generación y transmisión del conocimiento a lo largo del tiempo, así como en la cultura de la familia emprendedora como fuente de orgullo y tradición. Estos elementos son los que motivan a las siguientes generaciones a comprometerse con el negocio de sus antecesores (Sandoval y Guerrero, 2010).

### 1.2.1. Características de las empresas de familia

Las empresas familiares tienen características comunes, entre las cuales se pueden encontrar (Basco, Calabrò, & Campopiano, 2018; Jiménez Vallejo, 2009; Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Restrepo, 2017):

- Su propiedad es controlada por una o más familias.
- La mayoría son dirigidas por sus dueños.
- Algunos miembros de las familias trabajan en ellas u ocupan cargos directivos.
- Se desea de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.
- Tienden a sufrir de concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones, aspecto que se constituye en un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial.
- Los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia.
- Su ventaja competitiva depende de la capacidad de las familias para crear, mantener y explotar recursos y capacidades únicas e inimitables.
- La mayoría son Mipymes, sin embargo, son más flexibles para adaptarse a los cambios bruscos en su entorno, pero con frecuencia tienen dificultades para anticiparse a ellos porque no monitorean sus tendencias y carecen de la información necesaria para ello.

### 1.3. Relación familia – propiedad – empresa

Tagiuri y Davis (1996), desarrollaron un modelo al que llamaron, "El modelo de los tres círculos", esto con el fin de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar. El modelo (ver Figura 1) plantea tres subsistemas interconecta-

dos (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones en forma simultánea (Bolaños Delgado et al., 2009) and the threedimensional\ nevolution model from Gersick (1997).

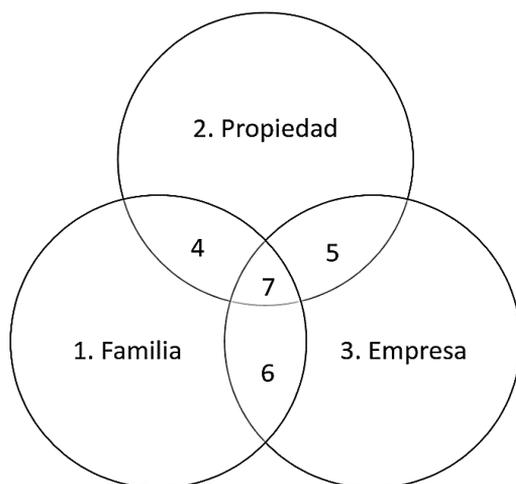


Figura 1. Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996)

Fuente: Elaboración propia a partir Tagiuri y Davis (1996), Arenas Cardona & Rico Balvín (2014), y Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve (2017)

Las interacciones entre estos sistemas (ver Tabla 1), generan cierto carácter de complejidad en las empresas de familia, dando lugar a diferentes conflictos entre los miembros de acuerdo al rol y a las funciones de su cargo (Gómez Betancourt et al., 2013).

Tabla 1. Agentes implicados en la empresa familiar según el modelo de los tres círculos

Área 1 <b>Familia</b>	Pertenecerá cualquier miembro de la familia que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales. Dentro de este grupo pueden distinguirse: cónyuges, hijos menores y familiares desvinculados.
Área 2 <b>Propiedad</b>	Este grupo hace referencia a aquellas personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa familiar, sin pertenecer a la familia y sin desempeñar labor alguna; se trata de inversionistas.
Área 3 <b>Empresa</b>	Están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia. Estas personas son vitales en el funcionamiento de la empresa.

Área 4 <b>Familia y Propiedad</b>	Hace referencia a los miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones pero que no desarrollan su vida profesional en la empresa.
Área 5 <b>Propiedad y Empresa</b>	Están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.
Área 6 <b>Familia y Empresa</b>	Hace referencia a los individuos que pertenecen a la familia propietaria de la empresa, desarrollan actividades en ella, pero no poseen acciones de la misma.
Área 7 <b>Familia, Propiedad y Empresa</b>	Están los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa. Estas personas tienen un mayor grado de implicación en la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir Tagiuri y Davis (1996), Arenas Cardona & Rico Balvín (2014) y Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve (2017)

Comprender las dinámicas e interrelaciones de estos agentes permite pensar que las empresas de familia pueden ser tanto una oportunidad para mejorar ingresos, cómo una estrategia de promoción del desarrollo humano, ya que tratan procesos familiares e individuales que potencian las libertades, el cambio y la eficiencia económica y social (Segovia Rodríguez, 2013).

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Enfoque

Para el logro de los objetivos propuestos, se realiza una investigación exploratoria con método cualitativo, de observación y de revisión documental.

### 2.2. Población objeto de estudio

Familiares y directivos de empresas familiares de cualquier sector productivo y tamaño, ubicadas en el sur del Valle de Aburrá en el departamento de Antioquia, Colombia y adscritas a la Cámara de Comercio Aburrá Sur.

### 2.3. Unidad muestral

Para la muestra se tomaron gerentes fundadores, miembros de la segunda generación, y mandos medios y altos no pertenecientes a la familia, de empresas concernientes a la población objeto de estudio. Al final se obtuvo la participación de miembros de 39 empresas de familia del sur del Valle de Aburrá en el departamento de Antioquia, Colombia.

## 2.4. Instrumentos de investigación

Para iniciar, se realizó un ejercicio de laboratorio de percepción en el cual se observó y escuchó a profundidad la dinámica orgánica, reacciones, respuestas, inquietudes, profundizaciones, intereses, inquietudes frecuentes y generales, preocupaciones, y demás comunicaciones verbales y no verbales de los asistentes al curso de "Protocolo de familia" realizado en noviembre de 2017 por la Cámara de Comercio Aburrá Sur. Dicho curso tuvo la asistencia de 61 participantes miembros de 39 empresas familiares de la región, todos con gran sensibilidad e interés en implementar metodologías de mejora para la administración y gerencia de las empresas de familia.

Más adelante, se realizaron:

- 13 entrevistas a profundidad a fundadores, sucesores, mandos directivos no familiares, mandos medios no familiares.
- Dos grupos focales realizados con sucesores de empresas de familia y,
- Dos grupos focales realizados con fundadores de empresas familiares.

Esto con el objetivo de realizar una interpretación de la realidad empresarial y contrastar la información recolectada durante el ejercicio del laboratorio de percepción.

El diseño de los instrumentos se dividió en dos partes: En la primera se hizo un sondeo para perfilar la muestra, aspectos como tamaño empresarial, sector económico, ubicación, años de vida empresarial y tipos de participantes fueron indagados. En la segunda parte, se preguntó por cada una de las variables a analizar, es decir, por cada agente implicado en la empresa familiar según el modelo de los tres círculos (ver tabla 1). Cada instrumento fue construido con preguntas abiertas, siendo la herramienta más indicada para realizar un análisis exploratorio. Se tuvo como base los trabajos de Tagiuri y Davis (1996), Arenas Cardona & Rico Balvín (2014) y Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve (2017).

## 2.5. Ficha técnica de la investigación

En la Tabla 2, se puede apreciar la ficha técnica de la investigación:

**Tabla 2. Ficha Técnica de la Investigación**

<b>Universo</b>	Empresas de familia del sur del Valle de Aburrá
<b>Unidad muestral</b>	Empresas de familia del sur del Valle de Aburrá afiliadas a la Cámara de Comercio Aburrá sur
Ámbito geográfico	Municipios del departamento de Antioquia (Colombia) que hacen parte del sur del Valle de Aburrá
<b>Método de recogida de información</b>	Revisión documental, grabaciones, vídeos, fotografías y toma de notas.
<b>Técnica de la investigación</b>	Entrevistas individuales, grupos focales y ejercicio de laboratorio de percepción.
<b>Tamaño de muestra</b>	39 empresas elegidas con base a una distribución geográfica y afiliación a la Cámara de Comercio Aburrá Sur.
<b>Periodo de recogida de la información</b>	Entre el noviembre de 2017 y abril de 2018.

Fuente: Elaboración propia

## 2.6. Procesamiento de los datos

La información resultante de las entrevistas, de los grupos focales y del laboratorio de percepción, fue contenida en audios y fichas de observación. Para el procesamiento de los datos se transcribieron las entrevistas textualmente en documento de texto para hacer un análisis de cada respuesta dada por cada participante. Una vez transcritos, se revisaron tendencias, interrelaciones, discrepancias y con ello se procedió a construir la caracterización plasmada en el numeral de resultados y discusión.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Inicialmente, se muestra el perfil de las empresas estudiadas, posteriormente, se presenta su caracterización bajo el modelo de los 3 círculos de Tagiuri y Davis (1996) con la discusión de los resultados.

### 3.1. Perfil de la muestra

#### 3.1.1. *Tamaño empresarial*

Se puede observar en la figura 2 que, del total de empresas contactadas, el 38% son catalogadas como medianas empresas, el 34% como pequeñas, mientras que micro y grandes empresas participaron en un 14% por categoría.

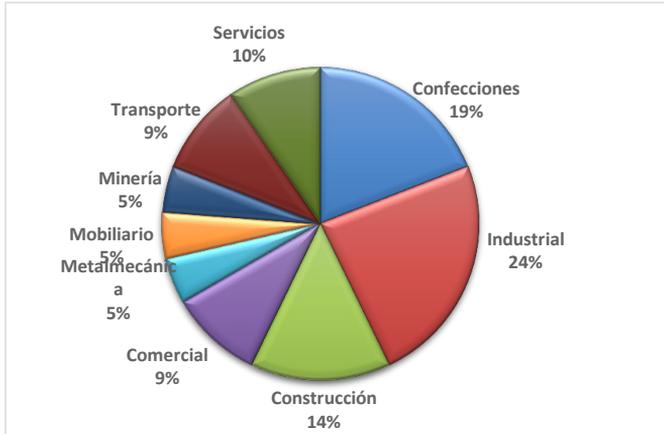


Figura 2. Tamaño empresarial

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2. Sector económico

Existe un alto grado de diversificación de las empresas familiares estudiadas. La figura 3 muestra que en su mayor proporción se destacan las empresas del sector industrial con un 24%, seguidas por aquellas pertenecientes al sector de las confecciones con un 19% y la construcción con un 14%. Se puede observar la participación de empresas pertenecientes a otros sectores como el comercial, metalmeccánico, mobiliario, minero, transportes y servicios.

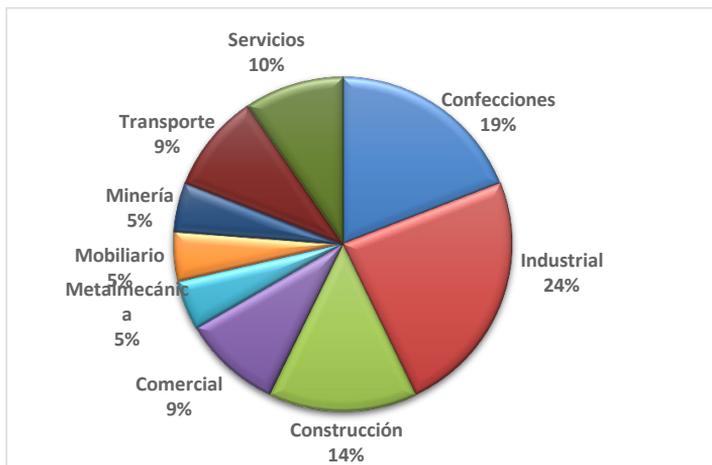


Figura 3. Sector económico

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3. *Ubicación*

El municipio de Itagüí se ha caracterizado por albergar un alto número de empresas en el Valle de Aburrá, esto se refleja en los resultados de la muestra obtenida (ver figura 4). Allí se observa que, de las empresas participantes, el 43% están ubicadas en dicho lugar, seguido por el municipio de Envigado con el 24%, Sabaneta con el 14%, La Estrella con el 10% y finalmente el municipio de Caldas con el 9%.

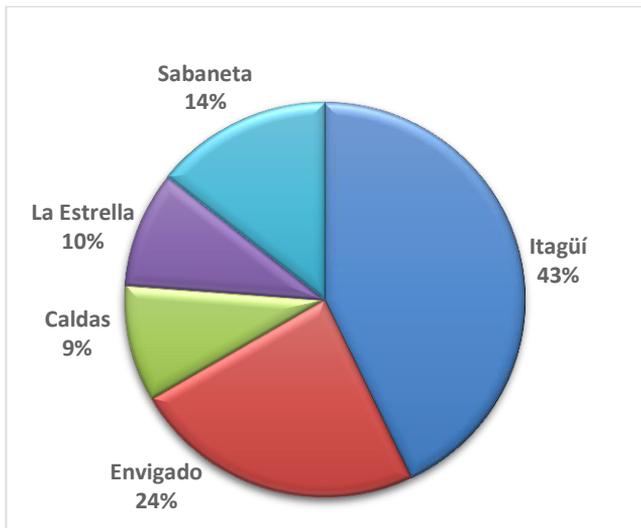


Figura 4. Ubicación

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4. *Promedio de años de vida empresarial*

En promedio, la vida empresarial de las empresas contactadas es de 30 años, siendo las más longevas aquellas de gran tamaño, y las más jóvenes aquellas que aún son micro y pequeñas. (Ver figura 5). Es de aclarar que este promedio se hace sin contar con un 10% de las empresas contactadas que no detallaron sus años de funcionamiento, y que en la muestra recolectada no hubo empresas con un promedio de entre 41 y 50 años de vida empresarial.

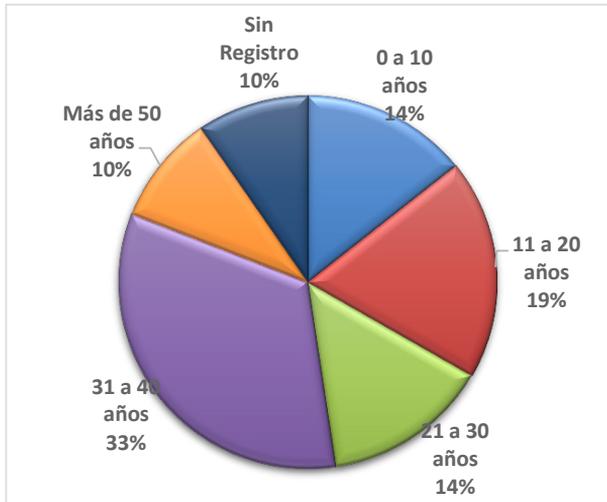


Figura 5. Años en funcionamiento

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.5. Participantes

En cuanto a los representantes que participaron en el estudio, el 33% fueron los fundadores de las empresas, el 55% los sucesores y el promedio restante fueron otros miembros directivos no pertenecientes a la familia empresaria (ver Figura 6).

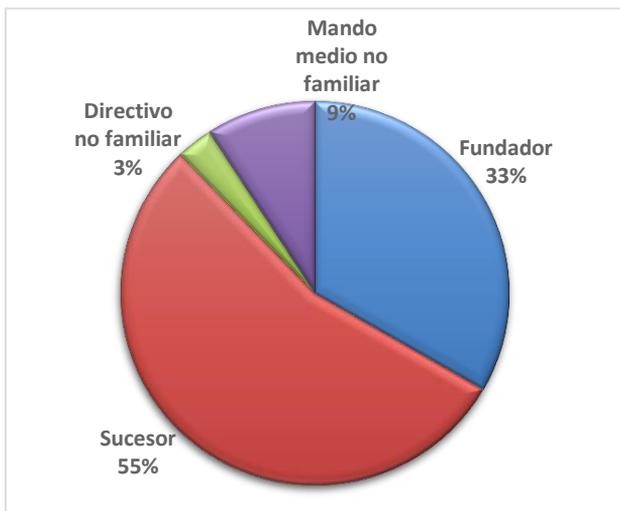


Figura 6. Participantes

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Caracterización bajo el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1996)

Luego de aplicadas las técnicas expuestas en la metodología de la investigación, a continuación, se presenta la caracterización de las empresas de familia del sur del Valle de Aburrá bajo el modelo de los 3 círculos de Tagiuri y Davis (1996).

#### 3.2.1. *Área 1: Familia*

Al preguntar a los fundadores por el miembro de la familia - aparte de él - que tiene más influencia en las decisiones tanto familiares como empresariales, la mayoría de los entrevistados admitieron que su cónyuge era la persona más influyente, seguido por los hijos. Al realizar la misma pregunta a los miembros de las segundas generaciones, coincidieron en que las madres son las que tienen mayormente ese poder de influencia, seguido por sus esposas.

De lo anterior, se nota que, la cónyuge del fundador, aun sin estar trabajando en la empresa, influye de forma directa en las decisiones fami-empresariales, dado que es un apoyo y figura importante para él tanto en el manejo de la familia, como en su gestión empresarial, además de ser ella quien forma el carácter de los sucesores.

Gómez Betancourt, Betancourt Ramírez, & López Vergara (2013) y Quejada Pérez & Ávila Gutiérrez (2016), exponen que la destrucción de familias y negocios debido al inadecuado manejo del conflicto parece ser una característica sobresaliente en las empresas de familia; luego del estudio se identifica que, es aquí cuando la cónyuge del fundador se convierte en la mediadora para la resolución de dichos conflictos, pues es la figura cálida del hogar que trasciende en la empresa, y es quién aparte del fundador, tiene mayor preocupación de su continuidad a través del tiempo.

#### 3.2.2. *Área 2: Propiedad*

Cuando se indagó por la aceptación de socios que no fueran miembros de la familia, se identificó que tanto en las micro como pequeñas empresas las familias empresarias son más reacias a aceptar inversión de personas no familiares; dado que perciben que ello podría generar límites difusos y pérdida de la autonomía, por su parte las medianas y grandes empresas están más dispuestas a aceptarlo o ya lo han hecho, dada la necesidad de capital para sobrevivir o crecer.

Lo anterior va en correspondencia con Pinto Rodríguez (2013) y Steckerl Guerrero (2006), quienes exponen que, cuando la empresa está en la etapa en que

aún sus fundadores la dirigen, es más fácil tomar decisiones de tipo económico y financiero, pues la motivación por construir un patrimonio familiar estable se conserva, diferente a cuando a la empresa entran personas externas, ya que al estar comprometida más de una familia, nacen nuevos intereses.

### **3.2.3. Área 3: Empresa**

La familia empresaria considera fundamental el trabajo del personal operativo en las actividades empresariales, sin embargo, se identificó que, en su mayoría, carecen de procesos de selección de personal idóneos y estándares salariales definidos, específicamente en aquellas micro, pequeñas y medianas, lo que genera alta rotación de personal por desmotivación.

Cuando se les preguntó acerca de la posibilidad de servicios de asesoría y consultoría experta en temas de gestión, se identificó que estas son concebidas de manera reactiva mas no preventiva. Es decir, solo cuando la empresa afronta problemas es cuando se plantea la posibilidad de contratar servicios de consultoría dado el costo que genera.

Se observó además que, tal como lo expresan Arijs, Botero, Michiels, & Molly (2018), si bien los empleados no familiares desempeñan un rol fundamental en el éxito de las empresas familiares, a menudo tal como lo afirman Villéger (2018) y Luan et al (2018) se les niegan oportunidades para avanzar debido a la preferencia hacia los miembros de la familia. Aunque los miembros que no pertenecen a la familia pueden participar como directivos en una empresa familiar, los miembros de la familia frecuentemente dominan los puestos ejecutivos en las empresas familiares, mientras que los gerentes no familiares realizan las operaciones diarias.

### **3.2.4. Área 4: Familia y propiedad**

En este grupo se destacan los hijos del fundador que no trabajan en la empresa familiar. Esto se debe a que en muchas ocasiones, su formación educativa no está en correspondencia con las necesidades de la empresa, es decir, no hay alineación de intereses comunes frente al proyecto familia-empresa, por lo que dichas personas terminan trabajando en otras organizaciones.

Es de notar que, al ser estas personas también herederas del fundador, son partícipes desde el hogar de las decisiones empresariales, lo cual genera choques con los herederos que si laboran en la empresa familiar (sucesores), situación que se agudiza de generación en generación.

Autores como Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve (2017) y Bolaños Delgado et al. (2009) and the threedimensional\nevolution model from Gersick (1997, explican que, cuando de la familia nace una empresa, la influencia de todos sus miembros en su gestión, facilitará la conservación o extinción de la misma, situación complicada puesto que se debe reconocer, dentro de un mismo tiempo y espacio, la existencia y convivencia de los dos sistemas: familiar y empresarial.

### **3.2.5. Área 5: Propiedad y empresa**

Solo una de las empresas contactadas es liderada por una persona no perteneciente a la familia propietaria. Al preguntar a las demás empresas el por qué no se delega la dirección de la empresa a personas no familiares, se identificaron dos situaciones: La primera es que la administración de la empresa por parte de terceros genera discordias en la toma de decisiones, tanto con fundadores como con sucesores, generalmente porque su direccionamiento no es coherente con los principios, valores y objetivos de la familia. La segunda razón es que, en algunas de las empresas contactadas, tal como lo detalla Jiménez Vallejo (2009), la estructura organizacional se establece pensando en satisfacer los apetitos burocráticos o las ansias de poder de los miembros de la familia.

Para evitar estas situaciones, el directivo no familiar presente en el estudio recomienda documentar la filosofía y objetivos de la familia en cuanto al manejo de la empresa, de modo que cuando se quiera incluir un nuevo socio, se identifique si dicha persona tiene afinidad con el pensamiento de la familia, así como también documentar las buenas prácticas que sirvan de aprendizaje y transferencia a los nuevos empresarios sean miembros de la familia o no.

### **3.2.6. Área 6: Familia y empresa**

En este grupo se analizaron los hijos de los fundadores que laboran en la empresa familiar y se perfilan como los próximos sucesores. Se pudo identificar que en su mayoría son personas que poseen un alto perfil profesional, pero bajo perfil empresarial, esto debido a que el fundador no les transfiere sus fortalezas ni los empodera por miedo a ser desvinculado de la empresa. Al comparar este resultado con la literatura, se encuentra que Romero (2006) explica que, cuando las empresas familiares están controladas por su fundador, tienen cuadros directivos muy pequeños, y poseen esquemas de gestión muy poco desarrollados, el fundador difícilmente acepta compartir con otros familiares o agentes externos

la información clave y no está dispuesto a dar explicaciones sobre su labor. Se encontró adicionalmente que, aquellas organizaciones que lograron construir una cultura de familia-empresa, generaron empoderamiento en los sucesores y el proceso de transición fue menos traumático y más claro a la hora de definir sistema de dirección; esto obedece a la formación dual hogar-empresa que recibieron los sucesores, en el que el fundador asumió un rol de formador paterno y amoroso, basado en una comunicación asertiva y apoyado en todo momento por su conyugue coequipera.

### **3.2.7. Área 7: Familia, propiedad y empresa**

Se analizaron los fundadores que aun dirigen la empresa. Se encontró que son personas con características especiales: innovadores, con capacidad de adaptarse a los cambios, asumen riesgos, son creativos, su origen es del sacrificio, la disciplina, el respeto; y su visión es a largo plazo. Son personas con vínculo emocional con los trabajadores, es decir, cumplen un rol de padre en la familia y en la empresa: son guías, formadores, maestros, educadores de experiencias y consejeros.

Las segundas generaciones perciben al fundador como un sabio que tiene el conocimiento técnico de su labor a la perfección, y que tiene la respuesta correcta a todo, pero no tienen la capacidad para enseñar; por lo tanto, no hay empalme adecuado entre el fundador y su sucesor, tanto como líder en la empresa, como en la familia. Dhaenens, Marler, Vardaman y Chrisman (2018) explican que el proceso de mentoría para la sucesión es más complejo en empresas de familia que en empresas no familiares debido a lo que describen a su vez Gaitán Roza & Castro Velasco (2001), en que los fundadores demoran en tomar decisiones fundamentales para la empresa o a veces nunca las toman, como es el caso de la sucesión, dado en gran parte a que la familia se resiste a tratar este tema oportunamente o a su propia resistencia del fundador por dejar el poder.

## **4. Conclusiones**

Con la realización del presente estudio, se pudo validar la practicidad del modelo de los tres círculos para tratar de explicar el comportamiento y la estructura de las empresas de familia. Sin embargo, se evidencia que en algunos aspectos se queda corto dado la complejidad y particularidades de este tipo de organizaciones.

El modelo fue útil para la identificación y caracterización de cada agente participante y la interacción entre estos en cada subsistema del modelo:

- Familia: La cónyuge (a parte del fundador) es la persona que más influencia en las decisiones tanto familiares como empresariales
- Propiedad: Las familias empresarias generalmente son reacias a aceptar inversión de personas no familiares.
- Empresa: La familia empresaria considera fundamental el trabajo del personal operativo en las actividades empresariales.
- Familia y Propiedad: Puede haber choques entre los herederos que trabajan en la empresa y los que no lo hacen, esto debido al conflicto de intereses que se genera una vez el fundador deja el poder.
- Propiedad y empresa: el direccionamiento de la organización por parte de un tercero no perteneciente a la familia empresaria puede generar discordias entre socios (familiares y no familiares) en la toma de decisiones.
- Familia y empresa: Los sucesores generalmente son personas que poseen un alto perfil profesional, pero bajo perfil empresarial.
- Familia, Propiedad y empresa: Los fundadores son percibidos como personas con alto conocimiento técnico de su labor, pero sin capacidad para enseñar, y reacias a dejar el poder.

Estos resultados permiten comprender además que, para fundadores y sucesores, la empresa de familia presenta la oportunidad para mejorar los ingresos familiares; para los empleados una oportunidad para su desarrollo, y para los demás entes, posibilita el cambio y la eficiencia económica y social. No obstante, el modelo no tuvo la misma utilidad al momento de tratar de analizar el contexto y situación particular de cada empresa.

Se identificó que, el principal reto que deben solucionar las empresas de familia para aprovechar todo su potencial, es el de mantener la armonía entre los diferentes subsistemas que la componen, y es que, los cambios que se presenten en la estructura de alguno de estos influye de manera directa a los demás afectando así el grado de hermandad dentro de la empresa familiar.

También se hace necesario una estructuración orgánica de la empresa, tanto para los miembros familiares como para los trabajadores y grupos de interés, de modo que ello les permita generar acciones efectivas y eficientes con el fin de trascender por diferentes generaciones.

El principal aporte es el análisis de las siete áreas del modelo de los tres círculos para identificar los factores que afectan la dinámica interpersonal de los miembros de una empresa de familia, sin embargo, su principal limitación fue la falta de mayor cooperación empresarial, dado que muchas empresas no aceptaron la invitación a participar, lo cual hubiera permitido contar con mayores contrastes e información para analizar.

Por último, se recomienda para futuras investigaciones, replicar este tipo de estudio en otras regiones del departamento y del país utilizando diferentes modelos de tal manera de identificar aquel que pueda explicar de mejor forma el comportamiento, interacción, contexto y situación de las empresas de familia colombianas. Esto proporcionará bases para generar acciones más eficientes, eficaces y efectivas para su administración y con ello aportar al mejoramiento del nivel de desarrollo económico del país.

## REFERENCIAS

- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252–258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Arijs, D., Botero, I. C., Michiels, A., & Molly, V. (2018). Family business employer brand: Understanding applicants' perceptions and their job pursuit intentions with samples from the US and Belgium. *Journal of Family Business Strategy*, 9(3), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.08.005>
- Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2018). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004>
- Bolaños Delgado, S. L., Pantoja Villarreal, M. I., & Jiménez Villota, Á. (2009). Emprendimientos Locales: El Caso de las Empresas Familiares en el Sur Occidente Colombiano. *Tec Empresarial*, 3(3), 27–37.
- Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2018). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.005>
- Gómez Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B., & López Vergara, M. P. (2013). Factores que influyen en la inteligencia emocional de los miembros de una empresa familiar. *Entramado*, 9(1), 12–25.
- Gómez-Betancourt, G., Ramírez Betancourt, J. B., & Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38–49.
- Jiménez Vallejo, G. J. (2009). *La Empresa Familiar Su importancia y vigencia. Perfil de las Empresas Familiares asentadas en el sur del Valle de Aburrá*. Medellín, Colombia: Institución Universitaria CEIPA.

- Lagos Cortés, D., Soto Echeverry, N. C., Betancourt Ramírez, J. B., Enríquez Yagüe, J. O., & Gómez Betancourt, G. (2017). Tamaño e Independencia de la Junta Directiva y su Relación con el Desempeño Económico: Un Análisis para Empresas Familiares y no Familiares. *AD-minister*, (31), 5–23.
- Luan, C.-J., Chen, Y.-Y., Huang, H.-Y., & Wang, K.-S. (2018). CEO succession decision in family businesses – A corporate governance perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(2), 130–136. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.03.003>
- Lude, M., & Prügl, R. (2018). Why the family business brand matters: Brand authenticity and the family firm trust inference. *Journal of Business Research*, 89, 121–134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.040>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2017). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 0(41), 116–149.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Restrepo, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>
- Pinto Rodríguez, L. C. (2013). El conflicto societario en las sociedades de familia. *Revista e-mercatoria*, 12(2), 172–195.
- Presidencia de la Republica de Colombia. (1975). Decreto 187 de 1975. Recuperado el 4 de diciembre de 2018, de Sistema Único de Información Normativa website: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1042298>
- Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 0(81), 149–158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Román Castillo, R. E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101–126.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (57), 131–141.
- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135–146.
- Segovia Rodríguez, A. A. (2013). Las famiempresas: más que unidades de producción económica, una oportunidad para la intervención social. *Trabajo social (Universidad Nacional de Colombia)*, (15), 87–104.
- Steckerl Guerrero, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, (20), 194–215.

- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Villéger, A. (2018). The relation to time in the family business and in the start-up company: A comparative study. *The Journal of High Technology Management Research*. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.09.009>

