

# UNA PERSPECTIVA HETERODOXA SUGERIDA PARA EL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA\*

RUTH ESPERANZA ROMÁN CASTILLO

Doctoranda en Ciencias de Gestión, Universidad Nacional de Colombia - L'Université de Rouen y  
l'Université Paris 13, Colombia-Francia.

Profesora de tiempo completo, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia.  
Integrante del Grupo de Investigación en Competitividad de la Industria Colombiana (GICIC), Univer-  
sidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Cra. 32A No. 25B-75 T.1 Ap. 401, Bogotá, Colombia.  
rroman@udistrital.edu.co

Fecha de recepción: 16-09-2008

Fecha de corrección: 24-01-2009

Fecha de aceptación: 27-07-2009

## RESUMEN

A partir de la revisión de fuentes secundarias en forma de libros, artículos y trabajos de grado, y con propósitos de reflexión y evaluación, en este artículo se identifican algunas tendencias *ortodoxas* de la investigación nacional sobre las empresas familiares, y un grupo de perspectivas *heterodoxas* señaladas por investigadores del mundo anglosajón. Los resultados de la revisión permiten concluir la alta difusión de las teorías ortodoxas entre investigadores y estudiantes; mientras que, los enfoques heterodoxos son menos conocidos y aplicados. El estudio profundo de este grupo de teorías y constructos más recientes y la evaluación de su aplicabilidad para comprender la idiosincrasia de las empresas familiares colombianas, se propone como una corriente alternativa de investigación nacional.

## PALABRAS CLAVE

Empresas familiares, investigación ortodoxa, investigación heterodoxa.

**Clasificación JEL:** M100

---

\* El estudio se realiza en el marco del trabajo de investigación doctoral de la autora

## ABSTRACT

### *A suggested heterodox perspective for the study of family-owned businesses in Colombia*

This paper identifies some orthodox trends in national research on this subject and a set of heterodox approaches used by Anglo-Saxon researchers based on the review of secondary sources such as books, articles, and graduation projects for the purpose of encouraging a reflection and an assessment. The results of this review allowed determining that orthodox theories have had a significant dissemination among Colombian researchers and students. Heterodox approaches, on the contrary, are less well-known and less frequently used. It proposes conducting an in-depth review of this set of recent theories and constructs and evaluating their applicability to achieve an understanding of the idiosyncrasy of family-owned businesses in Colombia as an alternative current of national research.

## KEYWORDS

Family-owned business, orthodox research, heterodox research.

## RESUMO

### *Uma perspectiva heterodoxa sugerida para o estudo das empresas familiares na Colômbia*

A partir da revisão de fontes secundárias em forma de livros, artigos e trabalhos de qualificação e com propósitos de reflexão e avaliação, nesse artigo se identificam algumas tendências *ortodoxas* da investigação nacional sobre o tema, e um grupo de perspectivas *heterodoxas* assinaladas por investigadores do mundo anglo-saxónico. Os resultados da revisão permitem concluir a alta difusão das teorias ortodoxas entre investigadores e estudantes; enquanto que os enfoques heterodoxos são menos conhecidos e aplicados. O estudo profundo desse grupo de teorias e construções mais recentes e a avaliação de sua aplicabilidade para compreender a idiosincrasia das empresas familiares colombianas é proposto como uma corrente alternativa de investigação nacional.

## PALAVRAS-CHAVE

Empresas familiares, investigação ortodoxa, investigação heterodoxa.

## INTRODUCCIÓN

Economías desarrolladas y en vías de desarrollo tienen un actor principal: un conjunto de empresas familiares que en muchos países del mundo constituyen la mayoría de las unidades empresariales existentes. La abundancia, perdurabilidad y éxito relativo de esta forma organizacional, ha atraído la atención de investigadores de diferentes disciplinas, quienes han trabajado durante años pretendiendo caracterizarlas, comprender sus misterios, establecer diferencias entre éstas y las empresas no familiares, y/o desmitificar creencias generalizadas acerca de su funcionamiento.

En el plano internacional, el estudio de las empresas familiares ha inspirado la escritura de gran número de artículos, libros e incluso revistas que se especializan exclusivamente en ellas; también han surgido cátedras y programas de formación, institutos y asociaciones, todo dando cuenta del interés creciente de la comunidad académica en el tema (Poza, 2004; Sharma, 2004). En Colombia también se observa la circulación de un número importante de libros, de algunos artículos y de un buen número de trabajos de grado, en general promovidos por investigadores particulares y por algunos grupos de investigación que trabajan en el área de manera exclusiva o como parte de áreas temáticas más globales.

Con propósitos de reflexión y evaluación de posibilidades de complemen-

tación, en este artículo se identifican algunas tendencias de la investigación nacional en el tema que aquí se clasificarán como *ortodoxas*, y un conjunto de perspectivas *heterodoxas* señaladas por diversos investigadores internacionales, en especial del mundo anglosajón. Las apreciaciones de la investigación nacional sobre el tema se realizan a partir de una revisión de la literatura nacional circulante en forma de libros y artículos, y de una muestra de cuarenta trabajos de grado relacionados con empresas familiares, desarrollados en seis universidades bogotanas de reconocido prestigio en el campo de la gestión.<sup>1</sup> Con respecto a las tendencias de la investigación internacional en el tema, éstas se identifican a partir de la revisión de una muestra de artículos publicados en revistas internacionales especializadas en temas de gestión.

## I. MARCO DE REFERENCIA

La diversidad de definiciones de empresa familiar es tal que ha llegado a afirmarse que existen tantas de éstas como número de autores que tratan el tema (Croutsche y Ganidis, 2008). La heterogeneidad conceptual resultante ha surgido de los límites más o menos amplios que se establecen a las familias propietarias, el porcentaje de control que la familia propietaria debe poseer, el número de familias que poseen ese control y/o la duración requerida para que una firma pueda ser considerada como de familia (Croutsche y Ganidis, 2008; Sharma, 2004).

---

1 Son ellas la Universidad de los Andes, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Externado de Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad EAN y Universidad de la Sabana.

Una definición integral de empresa familiar establece que éstas son una síntesis única de los siguientes elementos: a) control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias; b) influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; c) interés por las buenas relaciones familiares; d) interés en la continuidad de la empresa de generación a generación (Poza, 2004). En Colombia, por lo menos para efectos de las estadísticas oficiales, el concepto se simplifica para afirmar que “la sociedad de familia es aquella organización en la cual más del 50% del capital pertenece a una misma familia” (Superintendencia de Sociedades, 2006, p. 19). Sin embargo, ante la diversidad de definiciones reinante, los autores recomiendan acompañar cada estudio efectuado con el concepto específico de empresa familiar empleado (Dyer, 2003), de tal forma que los resultados pueden interpretarse y compararse en consecuencia.

Los estudios de empresas familiares nacieron en 1975 en los Estados Unidos, cuando L. Danco publicó su obra pionera: *Beyond Survival: A Guide for the Business Owner and his Family* (Poza, 2004). En 1988 surge el *Family Business Review*, y a partir de 1990 comienza la consolidación de una comunidad académica activa en este campo, con cinco enfoques de estudio principales: a) procesos de relevo generacional; b) evolución de empresas familiares; c) estrategias empresariales y resultados económicos; d) dinámica de las relaciones intrafamiliares y efectos sobre la empresa; y, e) condiciones de entorno que inciden en la permanencia y

desarrollo de estas organizaciones (Romero, 2006).

Existen empresas familiares de todos los tamaños: grandes grupos empresariales familiares diversificados; grandes empresas industriales y comerciales especializadas; negocios familiares de explotación agrícola y agropecuaria; y pequeñas y medianas empresas (pymes) especializadas en alguna rama de la industria, el comercio o los servicios (Romero, 2006). En general, todas deben afrontar la carga histórica del desprestigio promovido por algunos eruditos de las ciencias de gestión, para quienes este tipo de empresas son sinónimo de ineficiencia, falta de racionalidad y de profesionalismo en el manejo del negocio.

Sin embargo, estas aseveraciones 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 universal como el Standard & Poors 500, el Dow Jones y el Fortune 500 (Croutsche y Ganidis, 2008; Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006; Lester y Cannella, 2006). En esencia, se ha llegado a aceptar que las empresas familiares son diferentes (Habbershon y Williams, 1999), aunque aún existan dudas acerca del origen de tales diferencias (Craig y Moores, 2005; Hoffman *et al.*, 2006; Pearson, Carr y Shaw, 2008).

Superando un grupo de desventajas que incluyen la concentración del poder en el fundador, la oscuridad financiera del negocio, los conflictos intrafamiliares y la priorización de la familia en las decisiones (Croutsche y Ganidis, 2008; Dyer, 2003; Fattoum

y Fayolle, 2008; Poza, 1998; Romero, 2006; Venter, Kruger y Herbst, 2007; Ward, 2006), muchos investigadores han atribuido a las empresas familiares una extensa lista de ventajas entre las cuales se destacan: motivación inusual de propietarios y empleados, visión de largo plazo, mayor orientación a la administración por valores, lealtad de empleados y confianza mutua, flexibilidad, menores costos de reclutamiento, monitoreo y control de recursos humanos, pago de mejores salarios, lenguaje familiar que favorece la comunicación, mejor reputación y credibilidad asociada con los apellidos familiares, menores costos de transacción y de deuda, integridad y compromiso con las relaciones internas y externas, creatividad y mayor atención a la I&D, menos dependencia del ambiente, mayores márgenes de utilidad y conocimiento idiosincrásico (Arregle, Very y Raytcheva, 2002; Cabrera-Suárez, De Saa-Pérez y García-Almeida, 2001; Habbershon y Williams, 1999; Holscher, 2002; Hoffman *et al.*, 2006; Lee, Lim y Lim, 2003; Poza, 1998; Tokarczyk, Hansen, Green y Down, 2007; Venter *et al.*, 2007).

A pesar de este importante grupo de ventajas, en Colombia la Superintendencia de Sociedades ha afirmado que las empresas familiares tienen mayores dificultades para sobrevivir en el mercado que las empresas que no son de familia. Con base en las 19.109 sociedades que les enviaron sus estados financieros a diciembre de 2005,

esta entidad ha establecido que el 70% de ellas son empresas familiares que predominan en los grupos con las siguientes características: tamaño pequeño (77,4%), actividad comercial (75,2%), localización en los departamentos de Valle (75,8%), Santander (75,7%) y Atlántico (73,3%) (Superintendencia de Sociedades, 2006).

El extenso cuerpo teórico desarrollado hasta la fecha para la comprensión de esta forma empresarial es clasificado por Venter *et al.* (2007)<sup>2</sup> en dos grupos, así:

- **Teorías ortodoxas más tempranas:** a) el Modelo de los Dos Círculos (Lansberg, 1983); b) el Modelo de los Tres Círculos (Tagiuri y Davis, 1996); c) el Modelo de Desarrollo de la Empresa Familiar (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997); d) el Modelo de Superposición (Neubauer y Lank, 1998); e) el Proceso de Planeación Paralelo (Carlock y Ward, 2001); y, f) el modelo de los valores y principios como núcleo del negocio de familia (Bornheim, 2002).
- **Teorías heterodoxas:** a) la Teoría de la Coevolución de la Familia y el Negocio (Kepner, 1983); b) la Teoría del Campo, o examen de todas las interacciones entre los elementos del sistema (Riordan y Riordan, 1993); c) la Teoría de la Compañía Viva o de una longevidad excepcional (De Geus, 1997); d) el modelo de *familiness*,<sup>3</sup> o de retroalimentación continua entre

2 Los artículos académicos que desarrollan en detalle cada uno de estos modelos y teorías están contenidos en la bibliografía reseñada por Venter *et al.* (2007). Aquí se enumeran sólo como demostración de la existencia de una clasificación previa de teorías ortodoxas y heterodoxas de empresas familiares.

3 Dado que no se ha encontrado una traducción apropiada del término *familiness* al español, en este artículo se empleará la palabra original, asumido como un anglicismo.

familia y negocio (Habbershon y Williams, 1999); y, e) las teorías ya tradicionales de la agencia y la perspectiva basada en los recursos, aplicadas al caso de las empresas familiares (Chrisman, Chua y Sharma, 2003).

La literatura nacional circulante se familiariza en especial con las tres primeras de las llamadas teorías ortodoxas; en cambio, pocas son las referencias, desarrollos o aplicaciones de los enfoques heterodoxos aquí citados.

## 2. ALGUNAS TENDENCIAS INTERNACIONALES DE LA INVESTIGACIÓN EN EL TEMA

La revisión de artículos publicados en revistas internacionales a propósito de las empresas familiares, ha permitido identificar dos corrientes frecuentes de investigación y un grupo de temas complementarios que toman fuerza en las investigaciones actuales. Todos ellos integran el grupo de teorías heterodoxas antes mencionado.

### 2.1. La perspectiva basada en los recursos (RBV<sup>4</sup>)

De acuerdo con la RBV, los retornos económicos obtenidos por una empresa son directamente atribuibles a los recursos controlados y a la forma como ellos son administrados (DeNoble, Ehrlich y Singh, 2007). Esta perspectiva ha sido usada con éxito para explicar diferencias de largo plazo en el desempeño de las empresas

que no pueden ser atribuidas al sector industrial en el cual se trabaje o a las condiciones económicas del país. Aunque no existe un autor único (Habbershon y Williams, 1999), los teóricos basados en los recursos comenzaron en 1959 con E.T. Penrose, y continuaron con B. Wernerfelt en 1984, J.B. Barney y R.M. Grant en 1991, y M.A. Peteraf en 1993 (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).<sup>5</sup> Ya a principios del siglo XXI, los investigadores empezaron a utilizar esta teoría como una estructura para entender el despliegue de recursos en una empresa familiar (DeNoble *et al.*, 2007).

Dentro del variado grupo de recursos poseídos por las empresas, la RBV aísla especialmente aquellos que son idiosincrásicos, raros, complejos, inimitables y dinámicos (Habbershon y Williams, 1999), pues son los que tienen la mayor probabilidad de generar ventajas competitivas sostenibles (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001). Dado que los procesos organizacionales específicos de las empresas familiares les permiten desarrollar recursos con las características antes anotadas (Arregle *et al.*, 2002), se considera que tales empresas son el espacio propicio para producir ventajas competitivas a partir de su explotación (Tokarczyk *et al.*, 2007).

Aunque en general se hable de recursos poseídos, bajo la RBV también se estudian las capacidades empresariales, que son definidas como procesos tangibles o intangibles basados en información, específicos de cada empre-

4 La sigla corresponde a la denominación de la teoría en lengua inglesa (*Resource-Based View*).

5 Los artículos, escritos por cada uno de estos autores se encuentran contenidos en la bibliografía del artículo de Cabrera-Suárez *et al.* (2001). La presentación de los planteamientos de cada uno excede el alcance de este artículo.

sa y desarrollados a través del tiempo mediante interacciones complejas entre sus recursos. Así, a diferencia de los recursos, las capacidades se basan en el desarrollo, transporte e intercambio de información a través del capital humano de la firma (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001).

El propósito de la utilización de recursos es la generación de competencias. Una competencia básica central llega a ser distintiva cuando no sólo es algo que la empresa hace muy bien, sino que lo hace mejor que todos en el sector (Hoffman *et al.*, 2006). Arregle *et al.* (2002) identificaron trece procesos característicos de las empresas familiares que pueden ser o soportar sus recursos, competencias y capacidades.<sup>6</sup>

Aunque se identifiquen críticas con respecto al grado de especificidad de la RBV y a la claridad de sus principios teóricos (Pearson *et al.*, 2008), los investigadores de empresas familiares la están empleando con frecuencia para identificar los recursos que diferencian a las empresas familiares de las demás, y cómo se construye la cadena que comienza con la adquisición o desarrollo de tales recursos y llega hasta la generación de competencias distintivas. Por ejemplo, Habbershon y Williams (1999) utilizan esta perspectiva para diseñar un modelo secuencial de obtención de resultados empresariales que al final permite constituir ventajas competitivas sostenibles y que comprende: la definición de *inputs* familiares (creencias, prácticas, etc.), su clasificación en

cuatro categorías posibles de recursos (físicos, humanos, organizacionales y de procesos), el análisis de las capacidades de la firma y su evaluación a la luz del ambiente competitivo externo, la formulación de las estrategias más apropiadas para el fortalecimiento de la competitividad y la intervención permanente para fortalecer los recursos iniciales.

## 2.2. Los conceptos de *familiness* y *capital familia*

En sus estudios sobre empresas familiares, Habbershon y Williams (1999) acuñaron el término de *familiness*, definiéndolo como el conjunto único de recursos que una empresa familiar tiene a causa de la interacción de tres subsistemas: la familia, sus miembros individuales y el negocio; bajo su perspectiva, la investigación sobre el desempeño de este tipo de empresas debe centrarse en identificar el *familiness* de la firma y evaluar su impacto en las capacidades estratégicas propias.

Los recursos intangibles comprendidos en el *familiness* incluyen, entre otros, la mayor confianza del consumidor en las empresas familiares; la dedicación y compromiso aumentado de sus empleados; los horizontes de largo plazo para la toma de decisiones; el capital paciencia y la parsimonia de las empresas familiares en ambientes caracterizados por recursos escasos. El conocimiento tácito, socialmente complejo y difundido a través de una empresa familiar, también puede constituir un recurso intangible

6 A manera de ejemplo se mencionan algunos de estos procesos: el aumento de la confianza, el refuerzo de la reputación, el apoyo a la creatividad y el desarrollo de alianzas.

valioso y un elemento de *familiness* (Tokarczyk *et al.*, 2007). Desde otro punto de vista, Venter *et al.* (2007) consideran que el *familiness* puede ser dividido en tres capitales diferentes, a saber, el capital fundador, el capital familia y el capital generacional; y estudian los canales a través de los cuales ellos pueden ser transmitidos entre generaciones.

Reflexiones adicionales (Habbershon, 2006; Habbershon, Williams y MacMillan, 2003) han hecho énfasis importantes sobre el constructo de *familiness*. Primero, ante los intentos de separación de los diferentes subsistemas de las empresas familiares por parte de algunos autores, Habbershon y sus colegas insisten más bien en la necesidad de su integración, y en el análisis desde la Teoría de Sistemas. Desde su perspectiva, los recursos y capacidades distintivos generadores de ventajas competitivas se asimilan justamente a las diferentes influencias sistémicas que puedan identificarse entre los subsistemas propios de las empresas familiares; se enfatiza igualmente en la importancia que, para toda empresa familiar, tiene la definición de una función de utilidad que oriente sus propósitos de generación de riqueza y creación de valor. En síntesis, si se asume que el conjunto de recursos y capacidades propios de las empresas familiares pueden denotarse como el factor familiar ( $f$ ), el concepto de *familiness* se expresa en la ecuación 1:

Con respecto al factor  $f$  también se especifica que, así como existe una parte de tales componentes que es distintiva ( $f+$ ), es decir, que provee ventajas competitivas, hay también otra que es constrictiva ( $f-$ ) (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Craig y Moores, 2005; Habbershon, 2006; Habbershon y Williams, 1999; Habbershon *et al.*, 2003). También ha sido reconocido que una comprensión más completa de su naturaleza sólo podrá alcanzarse cuando el factor  $f$ , los *recursos<sub>f</sub>* y las *capacidades<sub>f</sub>* sean identificados y probados (Habbershon *et al.*, 2003). Otros autores consideran que el constructo de *familiness* se encuentra en una etapa de infancia que aún lo encierra en una caja negra (Pearson *et al.*, 2008), que necesita mucho mayor desarrollo y definición y que aún no se comprenden totalmente todas sus fuentes o tipos (Chrisman, Chua y Steier, 2005).

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 (Chrisman *et al.*, 2005). Asimismo, comienzan a plantearse relaciones entre variables que permiten el desarrollo de la denominada red nomológica alrededor del constructo.<sup>7</sup> Por ejemplo, Tokar-

$$Familiness = \sum recursos_f + capacidades_f \quad (1)$$

7 Una red nomológica es básicamente una estructura teórica de relaciones entre constructos vinculados por hipótesis (Olivarrieta, 2001).



czyk *et al.* (2007) demuestran que las cualidades intangibles que surgen del *familiness*, impulsadas en especial por la cultura familiar, afectan la habilidad de las empresas familiares para desplegar una orientación al mercado.

Otra línea de investigación identificada, que pudiera considerarse inmersa dentro del *familiness*, es el análisis de las potencialidades de la familia como fuente, usuario y constructor de capital social (Arregle *et al.*, 2002; Bubolz, 2001; Dyer, 2003; Lester y Cannella, 2006). Aunque existen diferentes definiciones (Carney, 2007), en general el capital social se concibe como un recurso resultante de la interacción humana coordinada y mediada por la confianza, que facilita y fortalece la acción colectiva (Vásquez, 2006). Al respecto, se ha afirmado que el conocimiento acerca de cómo participar en grupos sociales y redes establecidas y abrir las fronteras existentes entre familia y otros grupos del entorno, está arraigado en el comportamiento familiar (Bubolz, 2001) y que es un conocimiento idiosincrásico que puede generar ventajas competitivas (Arregle *et al.*, 2002) y transmitirse a través de generaciones. También ha sido sostenido que la naturaleza de la empresa familiar puede ser empleada para construir redes conformadas exclusivamente por este tipo de empresas, en las cuales pueden forjarse figuras de cooperación como las *juntas directivas entrelazadas*, esto es, empresas que comparten uno o más directores buscando alcanzar propósitos comunes (Lester y Cannella, 2006).

Hoelscher (2002) y Hoffman *et al.* (2006) defienden la existencia de una forma especial de capital social; se trata del *capital familia*,<sup>8</sup> que surge cuando el capital social se limita a las relaciones de familia. De acuerdo con estos autores, el uso del término *capital* también es válido en este caso, pues el capital familia puede ser invertido con la expectativa de producir retornos futuros inciertos. Dado que existe una fuerte estructura social en las familias como resultado de la historia compartida, a diferencia del capital social, el capital familia no tiene que ser construido a través del tiempo sino que está disponible inmediatamente.

De acuerdo con los creadores del término, el *capital familia* es raro, inimitable y no sustituible; además, las empresas familiares que lo poseen en altos niveles mantienen una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo tienen y sobre las empresas no familiares; por esto es necesario profundizar en sus efectos sobre el desempeño de las empresas familiares. Para develar los componentes y niveles poseídos de este capital, se propone el estudio de los canales de información entre miembros de la familia, las obligaciones y expectativas de tales miembros, la reputación familiar, la identidad de los integrantes de la empresa con la familia y la infraestructura moral subyacente en las empresas familiares. Entre los estudios que al respecto comienzan a desarrollarse, Hoelscher (2002) corroboró que el uso de la colaboración como técnica de resolución de

---

8 *Family capital* es la expresión original en lengua inglesa.

problemas tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre capital, familia y desempeño.

Por último, aunque en este artículo se hace una presentación separada de los conceptos de *familiness* y de *capital familia*, también debe mencionarse que, en su reciente trabajo, Pearson *et al.* (2008) pretenden aportar a la especificación de los recursos y capacidades constitutivos del *familiness* haciendo uso de la Teoría del Capital Social; como resultado, en su trabajo los autores asumen la equivalencia total de los dos conceptos. En este artículo no se comparte ese punto de vista, por considerar que el *familiness* es un concepto mucho más amplio, que sin duda contiene el concepto de capital familia, pero que está constituido de muchas otras relaciones y recursos complejos.

### 2.3. Otras áreas temáticas de interés

- **Reelaboración de teorías.** Varias teorías reconocidas en el campo de las ciencias de gestión pretenden ser probadas y/o reelaboradas a partir de las realidades de las empresas familiares (Sharma, 2004). Además de las aplicaciones de la RBV a las empresas familiares, diversos autores han emprendido tales reelaboraciones. Por ejemplo, Lyman (1991) estudió las diferencias entre las prácticas de servicio al cliente de las empresas familiares y las empresas no familiares. En el campo de la confianza interpersonal, Sundaramurthy (2008) afirma que ésta se

deteriora con el tiempo en el caso de relaciones de familia, y propone un modelo de intervención para prevenir esta tendencia natural. Por su parte, Craig y Moores (2005) realizan una adaptación del *Balanced Score Card* (BSC) al caso de las empresas familiares, adicionando indicadores propuestos de *familiness* a cada una de las cuatro perspectivas del modelo original.

- **Procesos de sucesión.** Dada su relevancia, el tema continúa siendo objeto central de interés. Mediante un enfoque de Teoría de Juegos, Lee *et al.* (2003) defienden la tendencia de los propietarios familiares a seleccionar a miembros de la familia como gerentes de sus empresas. Más allá del nepotismo, los autores muestran que este tipo de decisiones los protegen del riesgo de apropiación que rodea la selección de gerentes externos, en especial cuando en sus empresas existen altas dosis de conocimiento idiosincrásico de difícil transferencia. De otra parte, con la intención de ejecutar procesos efectivos de planeación de la sucesión, DeNoble *et al.* (2007) identifican la necesidad de desarrollar una escala de medición de la auto-eficacia<sup>9</sup> de los posibles sucesores, y proponen las dimensiones y estructura que ella debe contener; Cabrera-Suárez *et al.* (2001) se preocupan por la transferencia efectiva de conocimiento durante los procesos de sucesión y definen las variables que intervienen en

9 La auto-eficacia es definida como la estimación de la capacidad personal de cumplir con cierto nivel de desempeño o alcanzar un resultado deseado.

su éxito; Fattoum y Fayolle (2008) estudian el impacto de la calidad de la relación predecesor/sucesor en el éxito del mismo proceso en las empresas familiares tunesinas, y establecen las dimensiones que facilitan la integración del sucesor al ambiente de la empresa; Miller, Steier y Le Breton-Miller (2003) analizan dieciséis empresas familiares de pobre desempeño o quiebra varios años después de la sucesión para determinar tres patrones de sucesión que caracterizan este tipo de situaciones: uno conservador, profundamente vinculado a la tradición; otro rebelde que pretende realizar cambios revolucionarios; y otro titubeante, que mezcla viejas tradiciones con nuevos proyectos.

- **Teoría de la Agencia.**<sup>10</sup> Los autores que han aplicado esta teoría para el análisis de las empresas familiares han entrado en contradicción. Algunos afirman que estas empresas serían particularmente eficientes debido a sus costos de agencia reducidos; otros afirman que el altruismo característico de las relaciones familiares puede minar el desempeño de la firma (Dyer, 2003). Así, continúan explorándose las particularidades de las relaciones principal - agente en empresas familiares, pues sin duda existen diferencias con respecto a las que se gestan en negocios no familiares. Por ejemplo, Gómez-Mejía, Nuñez-Nickel y Gutiérrez

(2001) mostraron en su estudio que la permanencia de los directores y editores de periódicos españoles, no depende totalmente de su desempeño y de los resultados económicos de la empresa cuando existen vínculos familiares entre las partes; a su vez, Habbershon (2006) plantea que los costos de agencia asociados con empresas familiares pueden ser más altos o más bajos, dependiendo de circunstancias organizacionales; en consecuencia, que sin un examen cualitativo profundo del contexto y de la etapa de vida de la familia y la firma, no podrá tenerse una representación completa de las relaciones y costos de agencia derivados.

- **Origen y naturaleza de empresas familiares en economías emergentes.** En algunos países en vía de desarrollo caracterizados por su diversidad étnica, los grupos minoritarios crean empresas familiares que llegan a representar una parte importante del PIB nacional, con frecuencia soportadas en las redes sociales que ellos son capaces de consolidar (Carney, 2007). Conocer sus particularidades es parte del trabajo investigativo de hoy.

A pesar de la trayectoria investigativa acumulada, en términos relativos aún se considera que pocos estudios en la literatura de las ciencias de gestión incluyen la familia como una variable específica de investigación

---

10 La teoría de la agencia fue concebida y popularizada en los estudios organizacionales por S.A. Ross en 1973, y por M.C. Jensen y W.H. Meckling en 1976. Se basa en la idea que la separación entre la propiedad y la administración en las firmas conduce a una relación principal-agente en la cual los administradores (agentes) pueden no tomar las decisiones de mayor interés para los propietarios (principales). Diferentes mecanismos han sido sugeridos para permitir la alineación de tales intereses (Sharma, 2004).

(Arregle *et al.*, 2002; Dyer, 2003). Al respecto, se piensa que realizar esta inclusión en los diseños de investigación proveerá a los investigadores con teorías más robustas y generalizables a poblaciones de organizaciones más grandes, en especial en el campo de la estrategia (Dyer, 2003).

### **3. LITERATURA CIRCULANTE CON RESPECTO A EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA**

Con el propósito de realizar un reconocimiento de los temas que atraen la atención de los investigadores nacionales en el dominio de las empresas familiares, a continuación se realizará un recuento de los libros y artículos identificados, que si bien no constituyen la totalidad, sí pueden considerarse representativos de la literatura circulante en el medio.

En primer lugar, se identificaron ocho libros especializados en empresas familiares. Tres son de autores colombianos (Gaitán y Castro, 2001; Gómez, 2006; Serna y Suárez, 2005), tres fueron publicados en España (Amat, 2001; Biosca, 2000; Casillas, Díaz y Vásquez, 2005), uno en México (Poza, 2004) y uno es americano traducido al español (Ward, 2006).

Con respecto a los temas abordados es destacable que estas publicaciones tienen un contenido similar, que puede resumirse así: a) una exaltación de la importancia de las empresas familiares; b) una presentación de herramientas de diagnóstico empresarial como los modelos de los dos, tres y cinco círculos, y el modelo evolutivo de los tres ejes; c) ciclo de vida, tipologías y ventajas y desventajas de las empresas familiares; d) la filosofía del gobierno corporativo

y sus figuras representativas en el caso de empresas familiares: consejo de familia, junta directiva y protocolo de familia; d) aspectos de manejo de relaciones familiares; e) el proceso de planeación de la sucesión; y, f) lineamientos para la profesionalización de las empresas familiares.

La diferencia entre libros se encuentra en las intenciones didácticas que tienen tres de ellos (Casillas *et al.*, 2005; Gómez, 2006; Poza, 2004), que con propósitos de formación de gerentes de empresas familiares actuales o potenciales, enfatizan en la presentación de casos ilustrativos y/o incluyen guías cuyo seguimiento permite a los lectores obtener productos concretos que contribuyen al mejoramiento de la gestión organizacional (por ejemplo, el protocolo de familia). Por último, uno de los libros colombianos es el resultado del más mencionado estudio de caracterización de empresas familiares realizado en este país, con estadísticas descriptivas de este tipo de empresas (Gaitán y Castro, 2001).

En segunda instancia, se localizaron ocho artículos publicados en revistas nacionales relacionados con empresas familiares. Ellos desarrollan los siguientes temas:

- a) Relaciones intrafamiliares (Lozano, 2003, 2006): el autor exalta la importancia de las buenas relaciones intrafamiliares y, en uno de estos artículos, propone un modelo cuantitativo para la valoración de la calidad de la relación.
- b) Relación familia - empresa (Romero, 2006): detalle de condiciones para que las empresas familiares pequeñas y medianas alcancen las

metas deseadas de productividad y competitividad.

- c) Factores determinantes de la competitividad de las empresas familiares antioqueñas (Saldarriaga, 2007): como resultado parcial de una investigación en curso, se presentan las categorías emergentes para la definición posterior de los factores de interés.
- d) Factores culturales predominantes entre los emprendedores de la región latinoamericana (Gravinski, 1994): entre ellos la obligatoriedad del seguimiento de reglas, el machismo y el rol tradicional de la mujer.
- e) Órganos recomendados para estructurar y fortalecer la gobernabilidad de las empresas familiares: Urrea (2003) se concentra en el rol y las ventajas de la asamblea de accionistas, la junta directiva y el consejo de familia, mientras que Lozano (2000) expone los beneficios de emplear protocolos de familia, el proceso para su concepción, la estructura recomendada para el documento y algunas consideraciones para su funcionamiento efectivo.
- f) Relación entre valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado (Steckerl, 2006): elaboración de un modelo gráfico representativo de la relación entre estas variables y presentación de una experiencia de medición de la orientación al mercado en una empresa del sector servicios.

Entre este grupo de artículos, tres reportan la realización de estudios de terreno a través de sesiones de grupo (Lozano, 2006) y entrevistas (Saldarriaga, 2007; Steckerl, 2006), y dos realizan propuestas específicas de modelización (Lozano, 2006; Steckerl, 2006).

#### **4. GRUPOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE GRADO COMO REFERENTES DE LA INVESTIGACIÓN NACIONAL SOBRE EMPRESAS FAMILIARES**

La revisión de artículos nacionales publicados con respecto a empresas familiares quiso complementarse con una mirada de la dinámica de los grupos de investigación especializados en el tema y de la naturaleza de los trabajos de grado que los estudiantes de pregrado y postgrado han desarrollado en las seis universidades bogotanas seleccionadas a manera de muestra.

Romero (2006) considera que muy pocas universidades colombianas incluyen en su agenda de investigación a las empresas familiares y que, en aquellas que las incluyen, el número de investigadores por institución no es superior a tres o cuatro. La búsqueda de grupos nacionales de investigación especializados en el tema en la base de datos ScienTI de Colciencias<sup>11</sup> ratifica esta afirmación. Dos grupos reconocidos por esta institución se dedican exclusivamente al tema;<sup>12</sup> otros tres grupos trabajan en ámbitos más amplios de la gestión

11 ScienTI es el sistema de información desarrollado por Colciencias (Departamento Administrativo para la Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia) para facilitar los enlaces entre todos los actores del Sistema Nacional de Investigación Científico-Tecnológica. En: [www.colciencias.gov.co](http://www.colciencias.gov.co)

12 Se trata del grupo "Empresas Familiares" de la Universidad Icesi (Cali) y el grupo "Empresa Familiar", de la Universidad de la Sabana (Chía).

pero tienen proyectos y productos en el campo de las empresas familiares, y dos grupos adicionales se encuentran registrados como organismos nacientes que también trabajan en el tema, uno en forma especializada y otro no.<sup>13</sup> Los siete grupos que aquí se mencionan representan el 7,8% de los 90 grupos de investigación en el área de *Administración* que reportaba el sistema a finales de 2008.

Considerando que la actividad de los grupos de investigación colombianos se soporta con gran frecuencia en los trabajos de grado de pregrado y postgrado desarrollados por estudiantes, en este artículo se presenta una síntesis del tratamiento que hasta ahora se ha dado al estudio de las empresas familiares. Para tal efecto se revisaron cuarenta trabajos efectuados en las universidades bogotanas ya citadas desde el año 2000 en adelante. Aunque este número de trabajos no es exhaustivo,<sup>14</sup>

se considera suficiente para conocer su orientación general actual. La Tabla 1 presenta la conformación de la muestra estudiada.

Si el número de trabajos de grado se considera indicador de la dinámica de la investigación de las universidades en este campo, dos de ellas se distinguen como las de mayor especialización en el tema: la Universidad de la Sabana, cuyos trabajos se desarrollan en el marco de su “Grupo de Investigación en Empresa Familiar”, y la Universidad de los Andes, con el liderazgo de profesores especialistas en el tema. En la Tabla 2 se presenta la clasificación de los trabajos revisados según origen principal de información. Las citas bibliográficas que se muestran en la Tabla 2 y en el resto de esta sección, no se han incluido en la tabla bibliográfica del final; sin embargo, su información se encuentra disponible en el Anexo 1 de este documento.

**Tabla 1.** Conformación de la muestra de trabajos de grado estudiada

Universidad	# de trabajos revisados	Título por obtener			Total
		Pregrado*	Especialización	Maestría	
1 Universidad de los Andes	12	9	0	3	12
2 Universidad Nacional de Colombia	2	0	0	2	2
3 Universidad EAN	2	2	0	0	2
4 Universidad Externado de Colombia	6	2	4	0	6
5 Universidad de la Sabana	15	14	1	0	15
6 Pontificia Universidad Javeriana	3	3	0	0	3
Total	40	30	5	5	40

\* Los títulos de pregrado por obtener son: Administración de Empresas (24), Ingeniería Industrial (3) y otros (3).

**Fuente:** Elaboración propia

13 “Entorno Económico” (Universidad EAN), “Laboratorio Internacional Universitario de Estudios Sociales y Organizacionales (Universidad de San Buenaventura) e “Innovar del Caribe” (Fundación Universidad del Norte) son los tres grupos reconocidos con productos en el área. Los grupos de registro reciente en Colciencias son: “Empresas Familiares de Boyacá” (Universidad de Boyacá) y “Asociatividad Empresarial” (Universidad EAN).

14 Existen otros trabajos de grado que no fueron revisados en dos universidades de la muestra seleccionada (Universidades de los Andes y de la Sabana). En las demás no se encontraron más trabajos sobre el tema.

**Tabla 2.** Clasificación de trabajos de grado revisados según origen principal de información

Origen principal de información	# de trabajos	Detalle de trabajos clasificados según categoría
1 Trabajo teórico*	2	Chávez (2006); García (2002)
2 Revisión documental <sup>15</sup>	2	Algarra y Sánchez (2004); Safón y Gómez (2004)
3 Aplicación de encuestas	17	Baracaldo, Correa y Zubieta (2005); Campos y Agreda (2006); Castro (2003); Dib de Castro y Rodríguez (2005); Duque (2004); Garzón y Zamudio (2004); Gómez (2002); Hernández (2006); López (2005); Maya, Villamil y Zuluaga (2005); Mosquera (2004); Ortiz (2005); Pulido (2006); Rodríguez, Forero y Calderón (2006); Romero, Ochoa y Motta (2006); Vergara (2007); Zárate (2004).
4 Realización de entrevistas	9	Betancourt y Rodríguez (2006); Maya, Bernal y Rey (2006); Millán (2007); Ordóñez (2001); Ortega (2001); Rodríguez (2004); Sarmiento, Turgeman y Valencia (2007); Sierra (2000); Uribe y Vargas (2006).
Estudios de caso <sup>16</sup>	10	Álvarez y Gutiérrez (2005); Cardona (2001); Duarte (2006); Gallo (2005); Gómez, Gómez y Lobos (2005); Hernández (2005); Lobo y Benavides (2005); Martínez y Ortiz (2004); Prieto (2002); Villamil (2000).
Total	40	

\* Sin estudio de terreno

**Fuente:** Elaboración propia

De los diecisiete trabajos basados en encuestas, uno pretendió establecer la relación entre dos variables específicas: estructura de propiedad familiar y orientación al mercado (Castro, 2003); los demás buscaron más bien realizar caracterizaciones generales de las muestras estudiadas. Con respecto a la concentración de los estudios en sectores específicos, esta característica solo existe en cinco

trabajos (Baracaldo *et al.*, 2005; Campos y Agreda, 2006; Maya *et al.*, 2005; Romero *et al.*, 2006; Zárate, 2004); en los demás trabajos las encuestas son aplicadas a representantes de diferentes sectores.

También vale la pena destacar que la institución que más trabajos aportó a la muestra<sup>17</sup> ha desarrollado una encuesta estándar para la carac-

15 Algarra y Sánchez (2004) revisaron cinco libros y algunos artículos de prensa sobre empresas familiares que circulaban en Colombia en el momento de realizar el trabajo; Safón y Gómez (2004) revisaron 31 documentos producidos por tres centros de investigación extranjeros de reconocido prestigio en el campo de las empresas familiares.

16 Este último grupo se encuentra conformado por los trabajos centrados en el estudio de un caso específico de empresas familiares, o dos de ellos mostrados en paralelo.

17 La Universidad de la Sabana.

terización de empresas familiares compuesta por 42 preguntas; su aplicación en diferentes tipos de muestras y la presentación de los resultados obtenidos, se constituye en tema central de seis de los trabajos revisados (Dib de Castro y Rodríguez, 2005; Maya *et al.*, 2005; Ortiz, 2005; Pulido, 2006; Rodríguez *et al.*, 2006; Romero *et al.*, 2006). En este grupo de trabajos se percibe la intención de recopilar información genérica sobre gran número de variables.<sup>18</sup> Con las diferencias propias de las particularidades de la muestra, los seis estudios concluyen, entre otros aspectos, que la mayoría de las empresas familiares bogotanas son de reciente creación y por tanto, aún viven la primera generación de gobierno familiar, no tienen certificaciones ISO 9000, se organizan bajo la forma de sociedades limitadas, son de tamaño pequeño y fueron fundadas por personas de sexo masculino con estudios universitarios. Además, que las figuras de gobierno recomendadas por la literatura (consejos de familia, protocolos familiares y aun las juntas directivas) no existen con la frecuencia deseable.

Otras variables investigadas a través de encuesta fueron: costos de conflictos (Vergara, 2007); existencia de códigos de buen gobierno (Hernández, 2006; Millán, 2007); características y problemas frecuentes de las juntas directivas (Baracaldo *et al.*, 2005; Hernández, 2006; Zárate, 2004); grado de profesionalización (Duque, 2004)

y competencias (Garzón y Zamudio, 2004) de los gerentes; compromiso de los niveles directivos (Zárate, 2004); formas de capacitación de empleados familiares y no familiares (López, 2005); grado de satisfacción de los gerentes con los resultados de la empresa (Campos y Agreda, 2006); grado de conocimientos técnicos, financieros, de mercadeo, de la competencia y de nuevas teorías organizacionales (Gómez, 2002); papel de la madre en la dinámica familiar, mecanismos de planeación y grado de preparación del sucesor (Mosquera, 2004), entre otras.

Los trabajos basados en entrevistas también tienen propósitos de caracterización de muestras, en estos casos mucho más pequeñas. Las variables objeto de estudio incluyen: problemas empresariales principales (Rodríguez, 2004), causas principales de conflicto (Sierra, 2000), características, actitudes y comportamiento del líder familiar y formalización de reglas de juego (Ordóñez, 2001), existencia de estructura organizacional, políticas de selección de personal, código de ética y criterios para definir salarios (Millán, 2007), efectos del protocolo familiar sobre el desempeño empresarial (Sarmiento *et al.*, 2007), cultura organizacional y conocimiento sobre la legislación de sucesiones (Betancourt y Rodríguez, 2006), calidad de relaciones intrafamiliares y grado de comunicación (Maya *et al.*, 2006), y valores de fundadores (Uribe y Vargas, 2006).

---

18 La encuesta citada comprende variables como las siguientes: número de empleados y porcentaje de personal permanente; nivel de escolaridad de personas en cargos principales; certificación ISO 9000; rentabilidad promedio; existencia de Junta Directiva; incidencia en las decisiones según tipo de actor (familia, clientes, proveedores, etc.); existencia de protocolos de familia, consejo de familia y plan de sucesión.



Como se observa, en este caso las variables son de naturaleza más cualitativa. Además de la descripción de resultados, dos de estos trabajos pretendieron establecer relaciones causales entre variables; en el primero se identificaron los factores de éxito o de fracaso de cuatro procesos de sucesión patrimonial (Ordóñez, 2001); en el segundo se definieron los factores más influyentes en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial (Betancourt y Rodríguez, 2006).

Con respecto a los estudios de caso, éstos evidencian los problemas típicos de las empresas familiares que son mencionados en la literatura sobre el tema (dificultades para la selección de sucesores, relaciones complejas, falta de políticas internas, obstáculos a la comunicación, etc.); asimismo, los autores recomiendan a cada empresa soluciones como la creación de consejos y protocolos de familia, formulación de planes de sucesión, definición de roles, etc. En dos de los trabajos se citan casos exitosos (Cardona, 2001; Gallo, 2005), mostrando que el seguimiento de tales recomendaciones garantiza su permanencia y éxito en el mercado.

Una clasificación adicional de los trabajos revisados adoptará la categorización empleada en Sharma (2004). La autora hizo una revisión de 217 artículos arbitrados por la revista norteamericana *Family Business Review*. Para organizar la información, ella dividió los estudios realizados en cuatro niveles: a) individual: reúne los artículos dedicados al estudio de cuatro partes interesadas (*stakeholders*) internas: fundadores, miembros de la siguiente

generación, mujeres y empleados no familiares; b) interpersonal o de grupo: estudios dedicados al análisis de la naturaleza y tipos de acuerdos contractuales, fuentes de conflicto y estrategias para administrarlos y transición intergeneracional (sucesión); c) organizacional: cuando se pretenden identificar los recursos únicos en empresas familiares y sus formas de administración; y, d) social/ ambiental: cuando se analiza la importancia económica de las empresas en el entorno, el impacto de los sistemas fiscales sobre las empresas familiares, el rol de las empresas familiares sobre las comunidades, etc.

La aplicación de la misma clasificación a los trabajos de grado revisados permitió la obtención de los resultados mostrados en la Tabla 3.

En su estudio, Sharma (2004) estableció que la mayoría de investigaciones de la década anterior fueron hechas a nivel individual y de grupo, con sólo un escaso y reciente interés por el nivel organizacional; así mismo, que los fundadores y miembros de la siguiente generación fueron los receptores de la mayor atención. Los resultados de la clasificación de los trabajos se muestran en la Tabla 3; en ella puede observarse el predominio del nivel de análisis interpersonal o de grupo entre los trabajos revisados, categoría en la cual se localizan 13 trabajos, 7 de ellos abordan específicamente el tema de la sucesión de la dirección empresarial. También es destacable el grupo de 11 trabajos que, por la diversidad de variables estudiadas, fueron clasificados como *multinivel*; por último, se registra una ausencia

**Tabla 3.** Una clasificación de la temática central de los trabajos de grado revisados sobre empresas familiares con base en la división propuesta por Sharma (2004)

Nivel de análisis	# trabajos	Detalle de trabajos clasificados en el nivel
1 Individual	5	Campos y Agreda (2006); Duque (2004); Garzón y Zamudio (2004); López (2005); Uribe y Vargas (2006).
2 Interpersonal o de grupo	13	Álvarez y Gutiérrez (2005); Betancourt y Rodríguez (2006); Cardona (2001); Dib de Castro y Rodríguez (2005); Hernández (2006); Lobo y Benavides (2005); Maya <i>et al.</i> (2006); Ordóñez (2001); Ortega (2001); Prieto (2002); Sierra (2000); Vergara (2007); Villamil (2000).
3 Organizacional	11	Castro (2003); Chávez (2006); Duarte (2006); Gallo (2005); García (2002); Gómez <i>et al.</i> (2005); Hernández (2005); Millán (2007); Rodríguez (2004); Sarmiento <i>et al.</i> (2007); Zárate (2004).
4 Social/ ambiental	0	n.a.
5 Multinivel *	11	Algarra y Sánchez (2004); Baracaldo <i>et al.</i> (2005); Gómez (2002); Martínez y Ortiz (2004); Maya <i>et al.</i> (2005); Mosquera (2004); Ortiz (2005); Pulido (2006); Rodríguez <i>et al.</i> (2006); Romero <i>et al.</i> (2006); Safón y Gómez (2004).
Total	40	

\* Se ha adicionado este nivel de análisis para reunir los trabajos que estudian combinadamente variables de nivel individual, interpersonal y/u organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia

de trabajos desarrollados a nivel social o ambiental.<sup>19</sup>

## 5. LA PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN SUGERIDA

La diversidad de enfoques de los estudios nacionales e internacionales sobre empresas familiares se ha hecho evidente en este artículo. Esta característica es comprensible si se tiene en cuenta que se ha reconocido la inexistencia de un paradigma que unifique las investigaciones realiza-

das (Arregle *et al.*, 2002; Habbershon y Williams, 1999).

Aunque las lecturas siempre podrán ser diferentes, aquí se realiza una valoración subjetiva de que la investigación nacional actual se efectúa en especial en el campo de lo ortodoxo. El modelo de los tres círculos de R. Tagiuri y J.A. Davis permea la mayoría de los discursos teóricos de los investigadores y de sus dirigidos, y se adopta como base teórica para la

19 La comparación entre el trabajo de Sharma (2004) y el que aquí se muestra se realiza con un carácter estrictamente ilustrativo, reconociendo las diferencias significativas en cuanto a naturaleza y alcance de las dos muestras de trabajos analizadas. Sharma analiza artículos publicados en revistas internacionales; para este artículo se evaluaron trabajos de carácter monográfico realizados por estudiantes, en su mayoría de carreras de pregrado.

realización de diversas aplicaciones. Asimismo, en la práctica, muchos de los trabajos de grado revisados adoptan perspectivas de investigación multinivel que propician la obtención de resultados generales y visiones globales de las características de las empresas familiares en el momento del estudio, pero que no se especializan en el análisis de algunas relaciones más puntuales o particulares. A continuación se realizan algunas apreciaciones complementarias.

- La literatura sobre empresas familiares circulante en el medio en forma de libros puede considerarse abundante. Sin embargo, dado que su mercado objetivo son los gerentes, propietarios, miembros de empresas familiares ya existentes o personas interesadas en crearlas, en tales libros se abordan temas característicos de la práctica cotidiana de este tipo de empresas y muchos de los acuerdos universalmente aceptados acerca de cómo administrarlas (elaboración de protocolos de familia, organización de consejos de familia, etc.). En contraste, se identifica la ausencia de libros resultantes de procesos de investigación acerca de las características idiosincrásicas de las organizaciones de este tipo en el medio.
- Los modelos heterodoxos difundidos en la literatura internacional reciente, que en su mayoría apenas se esbozan en este artículo, pudieran adoptarse como objetos

de estudio y como formas no tradicionales de hacer investigación en el medio, y en consecuencia, de interés potencial para profundizar en el conocimiento de esta importante y frecuente forma de organización empresarial.

- El principio guía de cualquier investigación profesional en ciencias sociales es clarificar la comprensión del segmento del mundo social de interés. En el campo de las empresas familiares se busca generar nuevas ideas y conocimiento de los procesos causales que subyacen en estas firmas (Sharma, 2004). Las evidencias de la investigación realizada en la ciudad de Bogotá, señalan que la investigación causal en este campo es escasa; en consecuencia, se propone el emprendimiento de estudios que limiten su alcance en términos de número de variables involucradas y niveles de análisis que se pretenden analizar, enfatizando en el estudio de relaciones entre variables más particulares.
- La literatura circulante sobre empresas familiares está llena de descripciones, en gran parte anecdóticas, de sus características y procesos únicos,<sup>20</sup> y de afirmaciones acerca de cómo esta exclusividad puede conducir a ventajas competitivas. Pero, con pocas excepciones, estas afirmaciones no vinculan directamente los atributos descriptivos de las empresas familiares a variables

---

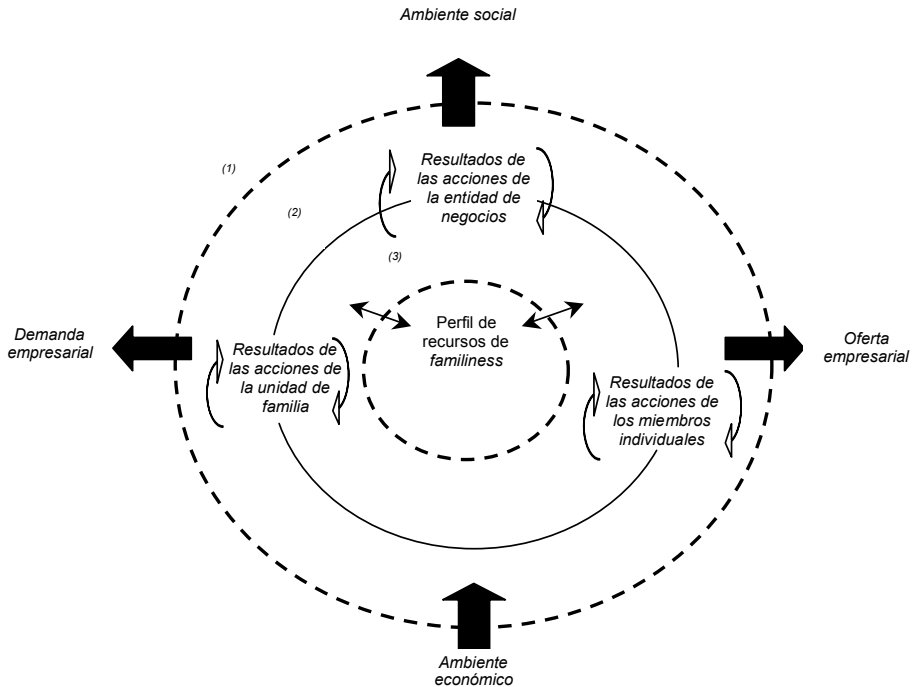
20 Entre 1975 y principios de la década de los años noventa la mayor parte de los trabajos publicados en el mundo en el campo de las empresas familiares eran anecdóticos (Poza, 2004), pero esta orientación ha ido cambiando con el paso del tiempo.

específicas de desempeño de la firma (Habbershon y Williams, 1999). Esta afirmación significa que si, por ejemplo, se ha sostenido que las empresas familiares manejan un lenguaje familiar que favorece la comunicación, faltaría aún analizar la cadena de efectos a través de la cual esta ventaja relativa se refleja en la mayor creación de valor empresarial.

- Los modelos teóricos ortodoxos consideran conveniente el mantenimiento de la familia y la empresa como entidades separadas, y que la influencia de la familia sobre el desarrollo del negocio debe tender a minimizarse (Habbershon *et al.*, 2003). Sin embargo, perspectivas más recientes

reconocen la relación recíproca e inseparable que existe entre estos dos sistemas y la escasa viabilidad de mantener esta separación, pues familia y negocio son más bien un sistema interactivo del cual surgen recursos únicos que pueden ser debidamente aprovechados (Venter *et al.*, 2007). Los esfuerzos de integración de los subsistemas que coexisten en las empresas familiares, han inspirado a Habbershon (2006) a proponer un modelo de ecosistemas para empresas familiares (Gráfico 1). Los círculos concéntricos representan factores contextuales y las relaciones de Entrada/ Salida que ellos propician; en el anillo medio el autor localiza los tres subsistemas

**Gráfico 1.** Un modelo de ecosistemas para empresas familiares



Fuente: Habbershon (2006). Traducción libre de la autora

que propician el surgimiento y fortalecimiento del *familiness*: la unidad de familia, sus miembros individuales y la entidad de negocios. Así, una nueva corriente de pensamiento plantea que familia y negocio no pueden ser separados sin destruir el sistema, y alrededor de esta idea podrán proyectarse muchos trabajos de investigación futura.

- En las investigaciones colombianas de hoy se observa una tendencia a realizar estudios de grandes muestras de empresas familiares, en muchos casos pertenecientes a diferentes sectores económicos. En general, tales investigaciones se orientan por el deseo de establecer perfiles generalizables de este tipo de empresas en una región determinada. Al respecto, se considera de interés el análisis de puntos de vista diferentes. Habbershon y Williams (1999) afirman que las generalizaciones no son recomendables porque dos firmas no tienen el mismo conjunto de experiencias, no adquieren los mismos activos y herramientas, no construyeron las mismas culturas organizacionales y/o recursos en la misma arena competitiva y al mismo tiempo. Se identifica entonces una necesidad de profundizar en el estudio de las razones que producen resultados particulares, pretendiendo resolver preguntas como las siguientes: ¿es que todas las empresas familiares tienen las mismas ventajas? ¿las ventajas identificadas son de la familia o del negocio? ¿qué condiciones tiene la adquisición de cierta ventaja en una empresa familiar? La adopción de niveles de análisis más pequeños puede

complementar los estudios genéricos ya efectuados.

- La mayoría de la literatura internacional se concentra en el estudio de un solo nivel (individual, interpersonal o de grupo, organizacional o social), pues el dominio de la teorización multiniveles se considera conceptualmente complejo (Sharma, 2004). En el grupo de trabajos revisados se identifica un número importante (el 27,5% de la muestra) que aquí ha sido clasificado como *multinivel*; esto significa que abordan el estudio simultáneo de aspectos tan variados como el perfil del fundador de las empresas familiares, los roles asumidos por la Junta Directiva y resultados de la empresa en términos de volúmenes de ventas, posicionamiento de marca, etc. Como en el punto anterior, aquí se sugiere analizar la conveniencia de seleccionar un único nivel de análisis, con el propósito de profundizar en los detalles de cada relación seleccionada. Igualmente, sería apropiado y bien recibido abordar el nivel social de los estudios de empresas familiares caracterizado por Sharma (2004), analizando las particularidades de las relaciones establecidas entre las empresas familiares con los diferentes actores de su entorno social.
- Se ha afirmado que el objetivo de los estudios de caso no se limita a la exploración de un fenómeno poco conocido; ellos también permiten probar o generar una nueva teoría, o aun proveer una representación inteligible de los fenómenos que quieren describirse

(Fattoum y Fayolle, 2008). Asimismo, el uso de diagramas y modelos ha sido sugerido para ayudar a dar estructura a los pensamientos y a comunicar ideas complejas (Sharma, 2004). Aunque la participación de los estudios de caso en la muestra de trabajos revisados es importante, en su mayoría ellos no trascienden el nivel descriptivo de los aspectos coyunturales identificados. En consecuencia, se vislumbra la necesidad de promover y fortalecer los hábitos de modelización de las múltiples situaciones de la vida de las empresas familiares que ya han sido estudiadas en profundidad.

- La necesidad de extender la teoría desarrollada en ciencias de gestión se complementa actualmente con el reconocimiento de que algunas teorías ampliamente aceptadas pueden requerir ajustes o complementaciones cuando se quieren aplicar a las empresas familiares. Es por esto que se ha recomendado devolverse a las teorías establecidas y valorar su suficiencia y consistencia a la hora de explicar las particularidades de funcionamiento de este tipo de empresa (Craig y Moores, 2005). Además de la Teoría de la Agencia podrán ponerse a prueba múltiples teorías en el campo de la gestión de recursos humanos, el marketing, la gestión financiera, etc.; así se define un amplio campo de investigación por explorar en el medio.
- En la medida que los recursos y capacidades distintivas de las empresas familiares no han sido identificados con la suficiente

claridad (Pearson *et al.*, 2008), el uso de metodologías de *juego por parejas* para comparar empresas familiares y empresas no familiares, ó de empresas familiares exitosas y no exitosas, puede crear oportunidades únicas para concretar los componentes del *familiness* de un escenario organizacional (Cabrera-Suárez *et al.*, 2001; Dyer, 2003). Aunque se identificaron algunos trabajos con énfasis en la comparación de casos, aún existen múltiples posibilidades de uso y aprovechamiento de esta metodología.

## 6. CONCLUSIONES

En este artículo se han reseñado diferentes perspectivas para estudiar las empresas familiares. Los temas de interés y propósitos principales de un conjunto de artículos internacionales recientes, relacionados con el tema central que aquí se aborda, se han comparado con los contenidos de la literatura circulante en Colombia en forma de libros y artículos de revistas nacionales, y de un conjunto de cuarenta trabajos de grado realizados en seis universidades bogotanas y dirigidos por integrantes de grupos de investigación y por docentes especializados en el dominio de las empresas familiares.

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.

En este artículo, a partir de los planteamientos de Venter *et al.* (2007), las teorías han sido clasificadas en ortodoxas o heterodoxas. Las primeras surgieron antes en la historia y representaron un avance significativo en la proposición de las interpretaciones y explicaciones deseadas; así, las aplicaciones del modelo de los tres círculos y de otros similares, son abundantes y han sido empleadas para la comprensión de diferentes características de este tipo de empresas. La revisión de monografías y trabajos de investigación que soporta este artículo muestra igualmente la amplia difusión de estos modelos en el entorno nacional.

Las teorías heterodoxas explicativas de las particularidades de las empresas familiares han sido mucho menos difundidas en el medio colombiano, y en consecuencia han sido poco aplicadas al análisis de este tipo de empresas. Algunas de ellas apenas son mencionadas en este artículo y pueden constituirse en objetos de estudio posterior; otras, en especial la RBV, el *familiness*, la Teoría de la Agencia y la reelaboración de teorías, se presentan con un mayor grado de detalle, aunque se señale su condición de constructos nacientes o de teorías cuya aplicabilidad y capacidad explicativa en el caso de empresas familiares, no sea completamente convincente.

Diferentes teorías y conceptos relacionados con empresas familiares han sido presentados en el marco de los denominados enfoques heterodoxos, y se considera conveniente establecer entre ellos una relación particular. La RBV es una teoría explicativa de

la mayor competitividad de unas empresas con respecto a otras, basada en la hipótesis de que la posesión de recursos raros y de difícil imitación es la característica que marca tales diferencias. En el caso de las empresas familiares, el concepto de *familiness* ha sido empleado para agrupar aquellos recursos y capacidades especiales originados en las interacciones entre la familia, sus miembros individuales y el negocio, que en conjunto producen su propia distinción; así, el *familiness* es concebido como uno de los recursos generadores de ventajas competitivas y, como se ha mostrado, muchos son los recursos y capacidades que pueden formar parte de él; entre ellos pueden mencionarse la *cultura familiar*, entendida como el conjunto de valores y creencias defendidos por los integrantes de la familia participantes en el negocio y transmitidos a su organización; y el *capital familia*, o la forma particular de capital social que se produce cuando se estudia el valor empresarial generado por las relaciones internas y externas de la familia fundadora.


Aunque se haya indicado que la investigación en el campo de las empresas familiares comenzó a mediados de la década de los años setenta, los eruditos de la investigación en este dominio señalan diversos vacíos en el conocimiento actual acerca de su naturaleza y características idiosincrásicas. El diseño de investigaciones futuras con base en el universo de teorías heterodoxas aquí presentado, se plantea como una alternativa que puede contribuir al mayor conocimiento de las empresas familiares colombianas de hoy.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amat, J.M. (2001). *La continuidad de la empresa familiar* (2da ed.) Barcelona, España: Gestión 2000.
2. Arregle, J.L., Very, P. y Raytcheva, S. (2002). *Capital social et avantages des firmes familiales: proposition d'un modèle intégrateur*. En AIMS (Ed.), *Les Actes de la XI<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*. Disponible en: <http://www.strategie-aims.com/actes02/Fichiers/arregle.pdf>
3. Biosca, D. (2000). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. Barcelona, España: Detur.
4. Bubolz, M.M. (2001). Family as Source, User and Builder of Social Capital. *Journal of Socio-Economics*, 30, 129-131.
5. Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
6. Carney, M. (2007). Minority Family Business in Emerging Markets: Organization Forms and Competitive Advantage. *Family Business Review*, 20(4), 289-300.
7. Casillas, J.C., Díaz, C. y Vázquez A. (2005). *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones*. Madrid, España: Thompson.
8. Chrisman, J., Chua, J. y Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 237-247.
9. Craig, J. y Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review*, 18(2), 105-122.
10. Croutsche, J.J. y Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 230, 93-98.
11. DeNoble, A., Ehrlich, S. y Singh, G. (2007). Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective. *Family Business Review*, 20(2), 127-140.
12. Dyer, G.W. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(4), 401-416.
13. Fattoum, S. y Fayolle A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 230, 105-112.
14. Gaitán, A. y Castro, J.D. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá, Colombia: Superintendencia de Sociedades.
15. Gómez, G.E. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Bogotá, Colombia: Norma.
16. Gómez-Mejía, L.R., Nuñez-Nickel, M., y Gutiérrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
17. Gravinski, S. (1994). Factores culturales en los emprendedores y las empresas familiares en Latinoamérica. *Publicaciones ICESI*, 51, 415-427.
18. Habbershon, T.G. (2006). Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 879-886.



19. Habbershon, T.G. y Williams, M.L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
20. Habbershon, T.G., Williams, M.L. y MacMillan, I.C. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
21. Hoelscher, M.L. (2002). *The Relationship between Family Capital and Family Business Performance: Collaboration and Conflict as Moderators*. Dissertation to obtain the degree of Doctor of Philosophy, Texas Tech University, Estados Unidos. Recuperado en Julio 4, 2008 de: <http://wallace.tosm.ttu.edu/>
22. Hoffman, J., Hoelscher, M. y Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
23. Lee, K., Lim, G. y Lim, W. (2003). Family business succession: appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.
24. Lester, R.H. y Cannella, Jr., A.A. (2006). Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 755-775.
25. Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 74, 49-67. Disponible en: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/235/1/mlozano\\_proto-emp-familiar.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/235/1/mlozano_proto-emp-familiar.pdf)
26. Lozano, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento y Gestión*, 15, 83-110.
27. Lozano, M. (2006). La relación intrafamiliar en entornos empresariales. Incursión a un modelo de diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 125-150. Disponible en: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/993/1/relacion\\_intrafamiliar\\_empresariales.PDF](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/993/1/relacion_intrafamiliar_empresariales.PDF)
28. Lyman, A. (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? *Family Business Review*, 4(3), 303-324.
29. Miller, D., Steier, L. y Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513-531.
30. Olavarrieta, S. (2001). Aspectos metodológicos de la investigación cross-cultural. *Academia - Revista Latinoamericana de Administración*, 26, 55-78.
31. Pearson, A.W., Carr, J.C. y Shaw, J.C. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
32. Poza, E. (1998). La competencia global y la empresa familiar latinoamericana. *Revista INCAE*, 10(2), 85-94.
33. Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. México: Thompson.
34. Romero, L.E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, 57, 131-142.
35. Saldarriaga, J.G. (2007). Factores determinantes de la competitividad de las empresas antioqueñas

- en el contexto de la globalización. *AGO.USB*, 7(1), 65-76.
36. Serna, H. y Suárez, E. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá, Colombia: Temis.
  37. Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
  38. Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*, 20, 194-215.
  39. Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust within Family Businesses. *Family Business Review*, 21(1), 89-102.
  40. Superintendencia de Sociedades. (2006). *Sociedades de Familia en Colombia Año 2005*. Recuperado en Junio 9, 2008, de: [www.super-sociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html](http://www.super-sociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html)
  41. Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. y Down, J. (2007). A Resource-Based View and Market Orientation Theory Examination of the Role of "Familianness" in Family Business Success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31.
  42. Urrea, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. *Revista Universidad EAFIT*, 129, 39-50.
  43. Vásquez, L.J. (2006). *El capital social en Colombia. Teorías, estrategias y prácticas*. Bogotá, Colombia: Contraloría General de la República.
  44. Venter, W.P., Kruger, S. y Herbst, F.J. (2007). A Proposed Conceptual Familianness Transmission of Capital Model. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 1-14.
  45. Ward, J. (Ed.). (2006). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá, Colombia: Norma. 

## Anexo 1. Detalle de trabajos de grado revisados<sup>21</sup>

Año	Autor(es)	Título del trabajo	Programa
<b>Universidad de La Sabana (Bogotá, Colombia)</b>			
2004	Algarra, E.C. y Sánchez, N.A.	Estado del arte de las empresas familiares en Colombia.	1
2004	Safón, M. y Gómez, C.	Tipología de estudios e investigaciones sobre empresas familiares.	2
2005	Dib de Castro, N.E. y Rodríguez, J.A.	La sucesión en las empresas familiares manufactureras en Bogotá.	2
2005	Gómez, M.P., Gómez, L.A. y Lobo, D.C.	La medición de los activos intangibles en una empresa familiar: Tablegrés Ltda.	2
2005	Maya, J.E., Villamil, M. y Zuluaga, L.	Comportamiento de las empresas familiares en la ciudad de Bogotá de naturaleza limitada en el sector automotor	2
2005	Ortiz, J.A.	Análisis de los factores de impacto durante el proceso de sucesión en empresas familiares del sector metalmecánico de la ciudad de Bogotá	2
2006	Betancourt, J.B. y Rodríguez, D.R.	El proceso de sucesión patrimonial en la empresa familiar colombiana	1
2006	Campos, I.E. y Agreda, J.B.	Identificación de la problemática de la pequeña empresa familiar panificadora de La Sabana de Bogotá en el periodo de sucesión entre la primera y segunda generación	2
2006	Chávez, C.A.	Sistemas de soporte para la toma de decisiones DSS aplicable a las empresas familiares colombianas	3
2006	Maya, J.P., Bernal, J.D. y Rey, A.	Algunos factores de éxito o fracaso en empresas familiares domiciliadas en la ciudad de Bogotá: tres casos causales comparativos	2
2006	Pulido, A.M.	El proceso de la sucesión en la micro y pequeña empresa familiar en el sector industrial de la ciudad de Bogotá D.C.	2
2006	Rodríguez, J.C., Forero, N. y Calderón, D.A.	Problemática y situación actual de las empresas familiares en Bogotá	2
2006	Romero, A.M., Ochoa, C.X. y Motta, R.	Empresas familiares en la industria de artes gráficas en Bogotá durante 2005	2
2006	Uribe, J. y Vargas, J.G.	Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Colombia	2
2007	Sarmiento, J.D., Turgeman, A.E. y Valencia, J.B.	Implementación e Incidencia del protocolo familiar en las empresas familiares colombianas.	2

(Continúa)

21 Las tesis de grado presentadas en este anexo no han sido publicadas en DAI o en MAI pues en su mayoría constituyen tesis de grado de estudiantes de pregrado. Para citar uno de los trabajos referenciados en este trabajo se debe seguir la estructura: Apellido autor, Inicial nombre autor. (Año). *Título del trabajo*. Tesis de pregrado no publicada, Universidad, Ciudad, País. Por ejemplo, para el primer trabajo presentado, se debería citar: Algarra, E.C. y Sánchez, N.A. (2004). *Estado del arte de las empresas familiares en Colombia*. Tesis de pregrado no publicada, Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia.

## Anexo 1. Detalle de trabajos de grado revisados (Cont.)

Año	Autor(es)	Título del trabajo	Programa
<b>Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia)</b>			
2000	Sierra, L.	Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares.	4
2000	Villamil, J.	Aproximación etnográfica a una empresa de familia en Bogotá.	5
2001	Cardona, A.M.	Problemas que afrontan las empresas familiares en transiciones generacionales. Caso de estudio: Almacenes Vivita S.A.	6
2001	Ordóñez, P.	Factores de éxito y/o fracaso en procesos de sucesión generacional de empresas familiares colombianas	2
2002	Prieto, C.E.	Análisis organizacional para la sucesión en la empresa familiar: caso Manufacturas Guimar	6
2003	Castro, L.V.	La incidencia de la estructura familiar en la relación orientación al mercado y rentabilidad: un estudio piloto	2
2004	Duque, A.M.	Disposición de las empresas familiares a la profesionalización directiva	2
2005	Álvarez, J.A. y Gutiérrez, J.E.	Factores de éxito para una empresa de familia: Industria de Alimentos Don Jacobo	2
2005	Gallo, R.J.	El gobierno corporativo en empresas de familia: Caso de la Organización Corona 1991-2004	7
2006	Hernández, D.X.	La importancia de la junta directiva en la sostenibilidad y crecimiento de la empresa familiar.	2
2004	Rodríguez, J.M.	Tipificación de la famiempresa y la microempresa artesanal en la región urbana de Colombia.	6
2007	Vergara, C.	Costos de los conflictos en tres empresas familiares colombianas.	2
<b>Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN (Bogotá, Colombia)</b>			
2005	Baracaldo, W., Correa, C.A. y Zubieta, W.	Evaluación de viabilidad para implementar un modelo de competencias en acción gerencial para el mejoramiento de la productividad y competitividad en las empresas familiares (pymes).	2
2005	Lobo, I.C. y Benavides, L.V.	Factores de éxito y/o fracaso en el proceso de sucesión generacional aplicado a dos empresas familiares colombianas	2
<b>Universidad Externado de Colombia (Bogotá, Colombia)</b>			
2004	Garzón, C.E. y Zamudio, J.T.	Identificación de las competencias que hacen sobresalientes a los familiares con altos cargos en organizaciones de perfil familiar.	8
2004	Martínez, P.X. y Ortiz, M.L.	Proceso de aproximación a un protocolo de familia	8
2005	Hernández, D.P.	Propuesta estratégica y de mejoramiento para la empresa familiar AET Ltda.	2
2005	López, C.M.	Diagnóstico de prácticas diferenciales en procesos de capacitación entre empleados, familiares y no familiares en empresas de familia en la ciudad de Pasto	8

(Continúa)

## Anexo 1. Detalle de trabajos de grado revisados (Cont.)

Año	Autor(es)	Título del trabajo	Programa
2006	Duarte, A.	Empresas familiares: caso Transportes Flota Blanca S.A.	2
2007	Millán, M.C.	Plan de mejoramiento del ambiente de control para pymes familiares	9
<b>Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia)</b>			
2002	García, A.	Administración estratégica aplicada a empresas familiares	2
2002	Gómez, J.C.	Diagnóstico de la situación actual de la famiempresa colombiana	2
2004	Mosquera, G.A.	Modelo administrativo eficiente para el proceso de sucesión en las empresas familiares colombianas del sector de la micro, la pequeña y la mediana empresa	2
<b>Universidad Nacional de Colombia (Bogotá, Colombia)</b>			
2001	Ortega, L.F.	Empresas familiares: Poder, autoridad y cambio generacional.	4
2004	Zárate, D.E.	Caracterización de la gestión en las empresas familiares del sector avícola.	4

### Convenciones Programas Académicos:

- 1: Administración de Instituciones de Servicio
- 2: Administración de Empresas
- 3: Especialización en Gerencia Comercial con Énfasis en Comercio Exterior
- 4: Magister en Administración
- 5: Antropología
- 6: Ingeniería Industrial
- 7: Executive MBA
- 8: Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
- 9: Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa