



## Factores familiares que favorecen u obstaculizan el proceso de transición generacional en las empresas familiares del municipio de Túquerres, departamento de Nariño, Colombia\*

Jakeline Stefannia Aguas Meza\*\*✉  
Silvia Rocío Moncayo Quiñonez\*\*\*

**Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo:** Aguas, J. y Moncayo, S. (2017). Factores familiares que favorecen u obstaculizan el proceso de transición generacional en las empresas familiares del municipio de Túquerres, departamento de Nariño, Colombia. *Revista UNIMAR*, 35(2), 63-75.

**Fecha de recepción:** 21 de abril de 2017

**Fecha de revisión:** 27 de junio de 2017

**Fecha de aprobación:** 28 de agosto de 2017

### RESUMEN

Con esta investigación se busca comprender los factores familiares que favorecen u obstaculizan el proceso de transición generacional en las empresas familiares de Túquerres, con el fin de generar recomendaciones frente a las particularidades encontradas, para lo cual se contempló como categorías de análisis, el entorno económico – cultural y la dinámica familiar. Este proceso se aborda desde un paradigma cualitativo, enfoque histórico hermenéutico y tipo de investigación estudio de caso. Seguido a ello, las técnicas de recolección de información que se utilizó fueron: análisis documental y la entrevista a profundidad. Se trabajó un total de tres empresas familiares del municipio de Túquerres. Como resultado, la actividad económica es comercial, los patrones culturales que preservan son los valores familiares y empresariales, los cuales rigen la razón social del negocio. Ante el proceso de transición generacional se visualizó que una empresa se encuentra en segunda generación y dos en primera generación.

**Palabras clave:** Empresas familiares, entorno económico-cultural, dinámica familiar y transición generacional.

### Family factors that favor or impede the generational transition process in the family companies of the municipality of Túquerres, department of Nariño, Colombia

### ABSTRACT

Family businesses throughout history have become major contributors to the regional, national and international economy, characterized since their birth by being conformed by a family system. Therefore, the need for a regional study is justified from this position, where it aims to understand the familiar factors of Túquerres, in order to generate recommendations against the particularities found, for which the economic-cultural environment and the family dynamics were considered as categories of analysis.

This process is approached from a qualitative paradigm, historical hermeneutical approach and type of research case study. We worked with a total of three family businesses in the municipality of Túquerres and took into account the interview in depth as a technique of information collection.

**Key words:** Family business, economic-cultural environment, family dynamics and generational transition.

\* Artículo Resultado de Investigación.

\*\*✉Trabajadora Social del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de la ciudad de Neiva, Huila, Colombia. Correo electrónico: keyastefa@gmail.com

\*\*\*Docente del Programa de Trabajo Social, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: smoncayo@umariana.edu.co /romoqui19@gmail.com



## Fatores familiares que favorecem ou impedem o processo de transição geracional nas empresas familiares do município de Túquerres, Nariño, Colômbia

### RESUMO

As empresas familiares ao longo da história tornaram-se os principais contribuintes para a economia regional, nacional e internacional, caracterizadas desde o nascimento por ser compostas de um sistema familiar. Portanto essa posição justifica a necessidade de um estudo regional, onde se pretende compreender fatores familiares que favorecem ou dificultam o processo de transição geracional em empresas familiares em Túquerres, a fim de gerar recomendações sobre as particularidades encontradas, para o qual o entorno econômico-cultural e a dinâmica familiar foram consideradas como categorias de análise.

Este processo é abordado a partir de um paradigma qualitativo, enfoque histórico hermenêutico e tipo de pesquisa estudo de caso. Nós trabalhamos com um total de três empresas familiares no município de Túquerres e a entrevista em profundidade foi considerada como uma técnica de coleta de informações.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, ambiente econômico-cultural, dinâmica familiar e transição geracional.

### I. Introdução

En el marco regional, nacional e internacional, son muchas y diversas las empresas familiares; éstas tienen en común, el estar relacionadas con un sistema familiar, enfocando un fin de lucro a largo plazo y proyectando su visión en el componente familia y generación, lo cual las hace únicas y de carácter particular, a diferencia de otras organizaciones que carecen de vínculos de afinidad familiar y/o consanguinidad, las cuales ejecutan un modelo más simple de gestión, de mando y control.

En Colombia, las estadísticas no están alejadas de las empresas familiares existentes en el mundo, y aunque su porcentaje es menor, se mantiene alto; en algunos estudios se evidencia que “el 68 % del total de empresas registradas son familiares [...], y generan el 67 % del empleo” (Jiménez, 2009, p. 59).

En Argentina, según datos que informa el Observatorio Permanente de las PYMI (Pequeñas y Medianas Empresas Industriales), el 71 % son empresas familiares, [...], y en México el 98 % de las empresas son micro, pequeñas y medianas, del universo total de empresas; 90 % son de carácter familiar, generan entre el 70 % y 72 % del empleo y aportan el 62 % del PIB. (Mayo-Castro, González y Pérez-Sánchez, pp. 2489-2490).

Ante esta situación, es importante tener claro que las empresas de este tipo no solo ofertan bienes y servicios, sino que a la vez presentan una interrelación e

interdependencia entre la propiedad, la familia y el negocio; en este sentido, una empresa familiar y los miembros de la familia atraviesan por una serie de situaciones internas y externas que inciden en el sistema familiar y empresarial al momento de enfrentar la tarea de balancear las necesidades del núcleo familiar y las que requiere la empresa, debido a que uno de sus principales objetivos es que la empresa crezca, perdure, prospere y se logre efectuar el proceso de transmisión generacional a sus sucesores, donde el futuro de la empresa representa un papel importante, ya que de ésta depende la manera como se dé el proceso de transición. Por ello, es necesario plantearse el siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores familiares que favorecen u obstaculizan el proceso de transición generacional en las empresas familiares de Nariño?

Desde esta perspectiva, el objetivo de la presente investigación se centra en comprender los factores familiares que favorecen u obstaculizan el proceso de transición generacional en las empresas familiares de Nariño, específicamente en el municipio de Túquerres. Para el estudio se empleó la siguiente metodología: paradigma cualitativo con enfoque histórico hermenéutico y tipo de investigación, estudio de caso; las técnicas de recolección utilizadas fueron la ficha de análisis documental y la entrevista a profundidad.

Este tipo de empresas tiene una alta representatividad en la región, por lo cual cobra importancia

analizar la incidencia de la dinámica familiar en los procesos de sucesión y/o sustitución y dentro de ésta, el ciclo evolutivo de la familia, tipología familiar, comunicación, roles y funciones, normas, autoridad, relaciones intrafamiliares, factores que posibilitan ahondar en la temática de las empresas familiares, dado que son organizaciones que aportan significativamente a las economías locales, nacionales e internacionales.

También es pertinente mencionar que dentro de esta investigación, la transición generacional es un acontecimiento inevitable y drástico que condiciona el futuro de las empresas de tipo familiar. Se encontró que una de las empresas del municipio de Túquerres está en segunda generación y las otras dos en primera generación, desconociendo el acuerdo de un protocolo familiar y subrayando que en este contexto las mismas no cuentan con una estructura organizativa; de ahí la importancia de la planificación para este acontecimiento y el interés sobre el tema, reconociendo que desde la disciplina de Trabajo Social, es fundamental el estudio de los contextos organizacionales articulados con la cultura familiar.

De un total de 16 estudios, se encontró que la mayoría se sitúa en los contextos internacional y nacional, dejando clara la limitada producción investigativa sobre el tema en la región de Túquerres. De igual manera, sobresale en ellos una metodología de carácter cuantitativo, proporcionando un análisis sobre la información a partir de cuerpos teóricos válidos, debido a su riguroso manejo estadístico. Sin embargo, cabe aclarar la importancia de los estudios de tipo cualitativo por cuanto aportan significativamente en la obtención de resultados que permiten interpretar los contextos de la realidad social donde se desarrolla la vida cotidiana de las personas y la dinámica de una organización.

A nivel regional, el estudio de Bolaños, Pantoja y Jiménez (2009) está orientado desde un enfoque empírico-analítico, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa familiar en San Juan de Pasto, por lo cual se considera un insumo fundamental para este proyecto, en tanto que a partir de la caracterización de las empresas familiares presentada, se busca ahondar en un proceso específico: la transición generacional.

Es importante destacar que en los estudios revisados, es recurrente encontrar consideraciones enfocadas a que las familias tienen temor a realizar el protocolo familiar, principalmente por el desconocimiento acerca del tema, por cuanto son pocas las empresas que se involucran en procesos de planificación de la sucesión, lo cual a su vez refleja limitantes en cuanto a formación profesional, dado que algunos de los miembros del sistema familiar llegan a cargos altos sin estar lo suficientemente capacitados. Claramente Jiménez (2009) muestra en sus hallazgos que “el bajo nivel de preparación del personal directivo y la no planificación del proceso sucesoral atentan contra la supervivencia de las empresas” (p. 114), situaciones ante las cuales la empresa debe trabajar de manera más racional y profesional, fomentando la incorporación de personas capacitadas que establezcan adecuados canales de comunicación, relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, instaurando políticas claras de remuneración y de dividendos, diferenciando las capacidades, competencias y habilidades del nivel parentesco, para así disminuir y/o evitar conflictos internos.

Así mismo en los estudios de León (2011) y Pérez y Gisbert (2012) se resalta la variedad de causas indirectas que ocasionan problemas en el cambio generacional de las empresas familiares, las cuales deben ser tratadas, gestionadas y evitadas para garantizar la continuidad de las organizaciones familiares.

### 2. Metodología

La metodología adoptada en el proceso investigativo fue el estudio de caso. Según Muñoz y Muñoz (citadas por Barrio, González, Padín, Peral, Sánchez y Tarín, s.f.) “su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que lo componen y las relaciones entre ellas para formar un todo” (p. 3). El trabajo se abordó desde un paradigma cualitativo, con un enfoque histórico hermenéutico; involucró a tres empresas familiares del municipio de Túquerres (Nariño), de las cuales participaron no solo los empresarios sino también sus familias. Los criterios de inclusión fueron: contar con mínimo diez años de trayectoria empresarial y ser catalogada obviamente como empresa familiar, en tanto es de propiedad de una familia y, al menos, dos integrantes de la misma trabajan en ella.

La técnica de recolección de información que se utilizó fue, en primera instancia, el análisis documental, que permitió una revisión e interpretación de 16 documentos bibliográficos a nivel internacional, nacional y regional, con los cuales se logró caracterizar el entorno económico-cultural, la dinámica familiar y sus respectivas subcategorías (actividad económica, patrones culturales, ciclo evolutivo de la familia, comunicación, roles y funciones, autoridad, relaciones intrafamiliares, tipología familiar) de las empresas familiares de Túquerres; y en segunda instancia la entrevista a profundidad; se aplicó un cuestionario donde se indagó aspectos referentes a la dinámica familiar y empresarial en el proceso de transición generacional, los cuales dan respuesta a los objetivos del estudio de acuerdo con las categorías y subcategorías del mismo. Una tarea prioritaria previa a la aplicación del instrumento fue la firma del consentimiento informado por parte del miembro de la familia y representante legal de la empresa que suministró oportunamente la información. Por último, el desarrollo de esta metodología permitió ampliar las perspectivas, opiniones, situaciones y/o experiencias de las familias empresarias involucradas en el estudio.

### 3. Resultados y Discusión

Se encontró que ante el proceso de transición generacional, las empresas familiares del municipio de Túquerres, están en segunda generación, y las otras dos en primera generación, desconociendo el acuerdo de un protocolo familiar, y subrayando que en este contexto las empresas no cuentan con una estructura organizativa.

Dentro del marco empresarial, la actividad económica de mayor predominio es la de tipo comercial; no obstante, se evidenció que su afán por perdurar en el tiempo con cierta originalidad se debe a la conservación de aquellos patrones culturales, es decir, la permanencia en la venta de productos o servicios que inicialmente fueron ofrecidos en la fundación de la empresa familiar, la atención al público y la transmisión de generación en generación de los valores familiares.

Las pautas que organizan las relaciones del sistema familiar de manera interna o externa también son debidas a las diferentes tipologías familiares, dado

que en su fundación las familias empresarias eran de tipo nuclear y unipersonal, y en la actualidad, la familia que atravesó el proceso de sustitución, el sistema familiar creado, es de tipo nuclear sin hijos; otra sigue siendo nuclear con hijos, y por último, una de ellas muestra una nueva tipología conocida como *Familias de pas de deux*, en donde se presenta el síndrome de 'nido vacío'.

Los resultados, específicamente en las empresas familiares del municipio de Túquerres, se presentan en un **entorno económico** de ambiente, visto éste como el espacio en donde se establece relaciones que giran con base en la producción de bienes y servicios, los cuales generan parámetros de competitividad no solo en las empresas familiares sino en general, sin importar el tipo de organización, dado que siempre se encuentran en continuo movimiento para permanecer y posicionarse en el tiempo.

Dentro del marco empresarial, la actividad económica que predomina en las tres empresas investigadas fue la de tipo comercial, evidenciándose en compra y venta de materiales para la construcción.

El dato anterior es coincidente con lo planteado en el trabajo realizado en Nariño por Bolaños, et al., (2009), quienes refieren que:

El comercio se ha revestido de gran importancia, no solo por la participación porcentual que ocupa en el PIB nacional, sino porque, además, se ha convertido en el mayor generador de empleo; el estudio indica que el 76,7 % de las empresas familiares, son comerciales. (p. 29).

En este orden de ideas, el **entorno cultural** debe ser visto como aquel receptor y trasmisor dentro de una dinámica empresarial, que se alimenta de diversos aspectos internos y externos como las creencias, costumbres, ideologías, tradiciones, entre otros, inmersos en el Municipio y, por ende, permiten tener una identidad cultural propia. Con relación a este aspecto, se encuentran los patrones culturales desarrollados durante toda su trayectoria empresarial, no solo por los integrantes del sistema familiar, sino por todas las personas que hacen parte de la empresa.

En efecto, el conjunto de creencias y valores que direccionan el comportamiento del personal, según los testimonios, está ligado al servicio prestado al

cliente, siendo el generador de un vínculo primordial del cliente con la empresa. Los siguientes testimonios así lo confirman: "los materiales con los que se empezó siguen, y se va aumentando otros productos según la necesidad del cliente, conservando la razón de ser del negocio" (F1); "la atención al público, y más que nada, pues vender; y lo que vendemos nosotros es ropa de buena calidad, de marca; para que el cliente quede satisfecho con lo que se lleva" (F2).

En este sentido se pone de manifiesto que en las empresas de tipo familiar es relevante conservar aquellos productos o servicios que fueron ofrecidos inicialmente, sin dejar de lado que las necesidades son cambiantes y por ende están dispuestas a innovar sin perder la identidad del negocio; es decir, no cambiar la venta de los productos iniciales, pero sí la compra de nuevos productos de acuerdo con la necesidad de los clientes, sin obviar que la atención es un factor central en la prestación del servicio.

En concordancia con lo anterior, Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008) sostienen que "los valores de familia deben penetrar la estructura organizacional, y conforman su aspecto ideológico; de allí la importancia de conocerlos y vivirlos, pues de ellos depende en gran medida lo que es la empresa" (p. 147). Por su parte Leach (2009, citado por Burgoa, Herrera y Treviño (2013), afirma que "la característica que distingue a una empresa familiar de una no familiar, es la relación de parentesco entre sus miembros, donde se comparte valores, creencias y normas de conducta del entorno familiar" (p. 3).

Cuando se trata de empresas familiares, la dinámica familiar es otro aspecto esencial a desarrollar; por ello se estudió elementos concernientes con la tipología familiar, ciclo evolutivo de la familia, comunicación, roles y funciones, normas, autoridad y relaciones intrafamiliares; esto se debe a la existencia de relaciones no solo dadas por los miembros del sistema familiar sino por aquellas personas que trabajan en la empresa y que giran en torno a las situaciones laborales, comunicacionales, afectivas, entre otras; por ello se debe estipular normas, límites, roles, funciones, independientemente del lazo sanguíneo, de modo que ayuden al buen funcionamiento de la empresa y al establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales, todo lo cual lleva a un correcto desempeño laboral.

Con respecto a la **dinámica familiar**, las pautas que organizan las relaciones del sistema familiar de manera interna o externa también son debidas a las diferentes tipologías familiares que han surgido a lo largo de la historia. En este estudio se logró analizar que en su fundación, la tipología de dos de las empresas era 'Familia fundadora nuclear', y habría que mencionar que una de las familias no tenía hijos. Otra de las familias se conformaba como familia unipersonal al señalar que fue la madre quien empezó con el local desde los años noventa.

En este punto conviene señalar que la familia como grupo social es de gran significancia en las empresas, al convertirlas en una estructura económica diferencial de otras con un sello de familiaridad; por eso Minuchin y Fishman (1985, citados por Tomasonne, s.f.) describen a la familia como:

El grupo natural que elabora pautas de interacción en el tiempo y que tiende a la conservación y la evolución. Es el grupo celular de la sociedad, una institución que ha existido a lo largo de la historia, ha compartido siempre las mismas funciones entre ellas la crianza de los hijos, la supervivencia y la común unión de los miembros de ésta. No es una entidad estática sino que está en un cambio continuo igual que sus contextos sociales. (p. 2).

Las transformaciones estructurales de las familias tuquerreñas presentaron algunos cambios, trayendo consigo los siguientes hallazgos: -Para el caso de la familia que atravesó el proceso de sustitución, su sistema familiar creado es de tipo nuclear; de ahí lo expresado: "Mi esposo y yo, los dos no más" (F2), al referirse a los fundadores de la empresa; además ésta también se hace evidente en la empresaria en particular al referenciar que "la mamá, el papá, los hijos" (F3); y otra de las familias presenta una nueva tipología conocida como *Familias de Pas de deux*, conformada por dos personas. Según Minuchin y Fishman (1997, citados por Pillcorema, 2013):

Cualquier estructura familiar, no importa cuán viable pueda ser en ciertos casos, tiene sectores de dificultades posibles o eslabones débiles en la cadena. La estructura de dos personas es proclive a una formación de liquen, en que los individuos contraen una recíproca dependencia casi simbiótica. (p. 23).

Por lo tanto, Pillcorema (2013) sostiene que:

Se presenta el síndrome del nido vacío, ya que en la mayoría de casos los hijos han dejado el hogar y se quedan los dos ancianos solos; otro caso de este tipo de familia es el que está constituido por un progenitor y un hijo adulto. (p. 23).

De esta manera se remite al caso de la siguiente empresaria, quien manifiesta que aunque su familia actual esté constituida por padres e hijos, ellos se encuentran viviendo la etapa de nido vacío: “Los que vivimos somos dos: yo y mi esposo” (F1).

Así como su estructura cambió en el número de integrantes, aumentó haciéndose evidente en las siguientes expresiones: “Somos seis integrantes” (F3), Familia nuclear con seis integrantes; “Por mi esposo y tres hijos” (F1), Familia nuclear con cinco integrantes; y “Mi familia actual, mamá, papá y seis hijos” (F2), Familia extensa con nueve integrantes, dado que una de las hijas conformó un nuevo subsistema conyugal.

En las organizaciones del municipio de Túquerres se identificó que los miembros familiares más cercanos al propietario se vinculan laboralmente, de cierta manera por el sentido de pertenencia existente hacia el negocio familiar o por lo que plantean Acuña y Olavarrieta (2004): “la intensidad del vínculo empresa – familia depende de características como la cantidad de miembros de la familia que participan en la empresa, el grado de parentesco o la diversidad de roles que asumen” (p. 30), ante lo cual la presente investigación permitió evidenciar que se encuentran trabajando: “Mamá, papá y la hija” (F1), “Yo, la hija mayor” (F2) y “Papá, mamá, y la hija del medio” (F3).

Claramente se denota que los vínculos establecidos entre empresa familiar por parte de los hijos se convierte en una característica relevante, que se muestra en el estudio realizado por Jiménez (2009):

En las compañías de primera y segunda generación, los integrantes más destacados son el propietario gerente, su esposa y sus hijos mayores de edad con sus respectivos cónyuges, aunque algunas familias excluyen a éstos del consejo y se les da participación sólo en la asamblea familiar. (p. 47).

La familia, al no ser un sistema estático, sufre una serie de cambios y transformaciones a nivel interno y externo, que debe afrontar de manera adecuada según sus recursos, capacidades o potencialidades con las que cuenta, y así perdurar en el tiempo. Hay que tener en cuenta que los cambios en un integrante de la familia afectan a todo el grupo familiar que lo rodea. Por ello, al hablar del ciclo evolutivo familiar claramente lo expresa Simón (1997, citado por Chacana, 2007):

Así como el individuo atraviesa una serie de etapas a lo largo de su desarrollo, la familia también enfrenta un conjunto de tareas evolutivas que debe ir superando a fin de garantizar tanto su conservación como subsistema social, al igual que la supervivencia de los individuos que la componen. Aun cuando no existe acuerdo en el número de etapas que constituyen el ciclo vital familiar, en términos generales se puede distinguir las siguientes: formación de la pareja y matrimonio; familia con hijos pequeños; familia con hijos adolescentes; emancipación de los hijos del hogar; convivencia matrimonial sin hijos en el hogar, y la familia anciana, siendo ésta, la última etapa del ciclo vital. (p. 30).

Sin dejar de lado que la empresa también vivencia estos procesos o cambios en el ciclo de vida de la organización, en su proceso de creación, crecimiento, madurez (consolidación), y declive, en algunas ocasiones.

Para entender estas situaciones se tomó en cuenta, en primer lugar, la conformación del sistema familiar desde el nacimiento de la empresa, encontrando como resultado, familias en etapa de ser padres, con hijos en edad escolar e hijos adolescentes.

En pocas palabras se puede decir que en esta etapa se da un proceso de socialización significativo para el pleno desarrollo integral del niño, al vivir y conocer nuevos contextos aparte del familiar, e involucrarse con nuevas personas; estos espacios de socialización le permiten disfrutar de las relaciones con el entorno (social, cultural, ambiental, entre otros).

Cabe destacar que una de las familias empresarias expresa que su sistema en aquel tiempo se evidenció en la presencia de dos etapas del ciclo evolutivo, al ser una familia integrada por varios hijos de eda-

des diferentes: “O sea, todos estábamos; yo, que era la mayor, estaba más o menos en secundaria y mis hermanas, de ahí para abajo, estaban en la adolescencia, y en edad escolar mis hermanos” (F2). Sin embargo, al empezar, una de las familias presenta solo una etapa, la cual es con hijos adolescentes: “Hace como unos 20 años, mis hijos todos eran adolescentes” (F1).

Por consiguiente, se indagó la etapa de conformación del sistema familiar en los primeros años de la empresa familiar, encontrando que la primera familia lo hizo con hijos adolescentes, la segunda dio paso a la etapa de los hijos jóvenes, sin dejar lado que también presentaba la etapa de hijos en edad escolar y adolescentes; por último, la tercera familia, con hijos en edad escolar. De aquí resulta el siguiente testimonio: “Pues casi igual, yo creo, ya estaba en la universidad, era joven, mi hermana escolar, el otro bachillerato y primaria” (F2).

Con respecto a la consolidación del negocio, las etapas de conformación fueron dos: hijos adolescentes y adultos; en un caso las dos al mismo tiempo. En cuanto a las familias con hijos adultos, Verner (citado por Adam, 1970) describe al adulto como “la persona que llega a esa etapa de la vida en la cual asume responsabilidades propias y generalmente por otro, y quien acepta concomitantemente un rol, funcionalmente productivo en su comunidad” (p. 3), como se evidenció en el presente estudio.

En el presente trabajo se hizo evidente que ninguna de las empresas se encuentra atravesando por la fase de disolución; sin embargo, cuando una de las familias cruzó el proceso de sustitución de la primera a la segunda generación, la etapa de conformación en la que se encontraba el sistema familiar era ‘familia con nido vacío’, etapa en la cual se da la salida de los hijos, proceso de segregación; es decir, salen del hogar a conformar un nuevo subsistema familiar, tal como lo indica el siguiente testimonio: “Cuando se presentó esa crisis, mis hermanos ya no estaban, tenían sus familias y yo también. Hace como unos seis años, más o menos, edad mediana entre 35 y 45 años” (F2).

El mismo testimonio permite afirmar que si bien ha habido crisis, “se las ha sobrellevado, porque para pagar facturas, a mi madre le tocaba del sueldo de ella” (F2). Sin embargo, también se manifiesta que este tipo de eventualidades no impactó en el desa-

rollo de la familia-empresa porque su negocio ya no ha presentado ninguna eventualidad.

Vale la pena decir que las familias empresarias se encuentran ubicadas en dos tipos de generación; en la primera conservan la dirección fundadora y en la segunda, pasó a encargarse un pariente cercano, en este caso la hija mayor. Las empresarias mencionan que su empresa se encuentra en la primera generación (F1, F3) y otra sostiene que su empresa se encuentra en la segunda generación, debido a que primero fue de su madre” (F2).

Gallo (1998) revela una situación similar:

En efecto, con frecuencia, en esta segunda generación, las responsabilidades son desempeñadas por hermanos o por hijos de socios, partiendo de la base de unos acuerdos establecidos en la primera generación, o tácitamente aceptados por todos, para la «cogerencia», o un reparto de las funciones directivas, como, por ejemplo, «uno las ventas y otro la fabricación», etc. Acuerdos que además se mantienen de manera inquebrantable a lo largo del tiempo, con independencia de los cambios del entorno, de los productos o del tamaño de la empresa, y se convierten en una tradición que inmoviliza la evolución de la estructura de responsabilidades de la empresa. (p. 17).

De acuerdo con esta afirmación, hay que referenciar que no todas las empresas familiares tienen establecidos unos acuerdos y normas, como claramente se reflejó en el estudio realizado en las organizaciones tuquerreñas, ya que sucede todo lo contrario: al no tener una estructura organizativa ni conocer el protocolo familiar, estos procesos son realizados de manera empírica.

Ahora bien, en la dinámica de la familia empresaria, la comunicación es otro de los elementos esenciales para analizar, considerando que es el medio que tiene el ser humano para mantener las relaciones en los diferentes ámbitos de la vida. Watzlawick (citado por Rizo, 2011) define esta categoría como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (p. 2). En definitiva, si no se lleva a cabo una adecuada comunicación, habrá relaciones inestables en los miembros de la familia al no permitir una convivencia sana, armónica, por las diferentes distorsiones de la información. Por lo anterior, en el presente estudio se hizo el interro-

gante de ¿por qué cree usted que la comunicación es importante en la empresa?, concluyendo que la comunicación es vista como el medio de ayuda y expresión.

Conviene subrayar que también “Es importante para conocer la calidad y cantidad de productos que se necesita ofrecer” (F1); en este caso, la empresaria mira la comunicación como ese canal que le permite dialogar con los proveedores e identificar los posibles productos que éstos le ofrecen para beneficio del negocio y del consumidor.

La empresa familiar, al sufrir una serie de cambios que se ven reflejados en los roles y funciones según las etapas de desarrollo que enfrentan a lo largo de su vida familiar y empresarial, aluden el papel social que tiene el integrante del sistema y la actividad que desempeña el mismo en el negocio. Al evidenciarse esto, Torres (2011) dice que “existe una superposición de roles en una misma persona; por un lado desempeña el rol de directivo, jefe, y al mismo tiempo, por otro lado es padre, hermano o esposo” (p. 41). Al respecto (F1) sostiene que “en nuestra empresa trabajamos los tres: mi hija, mi esposo y yo, y todos tres hacemos lo mismo; vender y administrar; todos tres desempeñamos todo lo que se necesite, son compartidas las funciones”, señalando claramente que a pesar de que existen unos roles definidos, las funciones no están designadas a cada integrante del sistema familiar, convirtiéndose en un factor negativo que condiciona el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En el estudio de Farrán Abogados (2011) se menciona que así como existen fortalezas en las empresas familiares, también hay debilidades, de las cuales el rol se convierte en una de ellas y “tal vez el mayor desafío que afrontan las empresas familiares es delimitar claramente los roles que cumple cada uno de los integrantes de la familia dentro de la empresa, definiendo su ámbito de responsabilidad y autoridad, derechos y deberes” (p. 1), ya que la tarea o actividad designada por el gerente debe cumplirse a cabalidad, sin importar el rol que tenga dentro del sistema familiar o el lazo de consanguinidad.

En concordancia, otra de las empresarias expresó que las funciones que cumple son “como dueña y administradora” (F2), sin dejar de lado que también desempeña el rol de hija, hermana y esposa, pa-

peles que le permiten establecer unos patrones de conductas diferenciales, es decir, que en el ámbito laboral es la propietaria y administradora y en la esfera familiar es la esposa y demás. De lo dicho se evidencia que en la empresa de tipo familiar el rol es inherente a la persona y siempre va ligado con la función, ya que en el negocio debe cumplir con unas responsabilidades, tareas y/o actividades establecidas en su contrato, independientemente del acuerdo legal contemplado.

A su vez, dentro del contexto empresarial las normas son unas reglas de referencia; de ahí la relevancia que éstas tienen en la conducta y acciones que deben asumir las personas dentro de la organización. En el estudio se enfatizó en aquellas normas existentes para los integrantes de la familia. Llegado este punto, se constató que las empresarias entrevistadas en el municipio de Túquerres carecen de normas específicas para familiares, evidenciados en los siguientes hallazgos: “No, ninguna norma” (F1) y “No hay normas” (F3).

Cabe considerar que la inexistencia de normas es un problema que puede afectar la permanencia de la empresa, ya que no hay una estructura clara de las funciones, reglas, actividades que deben seguir los familiares y no familiares en el negocio. El protocolo familiar, según Herreros, Calaf y Rovira (2001, citados por Arenas y Rico, 2014) “es una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de ésta sin perjudicar la conveniencia familiar” (p. 254). Este protocolo, al considerarse como aquella normativa donde se contempla reglas y normas a seguir dentro de la empresa, es valioso para evitar conflictos y regular las relaciones intrafamiliares, sumado a la contribución a una sana convivencia y armonía en el ámbito laboral.

De lo contrario, el no establecer normas se convierte en una desventaja porque:

Principalmente las empresas familiares, por considerarse pequeñas empresas y creer que no las necesitan, carecen de una estructura en la que establezcan los fines que busca la empresa y principalmente ciertas normas que la regulen y con las que puedan hacer frente a las diversas situaciones que se pueden presentar dentro de ella. (Rueda, 2003, p. 27).

Este estudio permitió evidenciar que en algunas empresas sí existen normas, pero para personas no familiares: “sí, hay normas, dependiendo; la niña que está aquí, trabajando, tiene su horario de entrada y de salida. Debe saber en qué artículos se puede hacer descuento y en qué artículos no” (F2). Por consiguiente, se hace hincapié en la importancia de fijar reglas y normas con el objeto de que guíen o direccionen las conductas, responsabilidades, actividades, entre otras, a todas las personas que laboran en la empresa familiar, sin importar el lazo familiar.

En la dinámica empresarial, la autoridad en cuanto a la manera como es ejercida dentro de la empresa, las empresarias tuquerreñas convergen en consideraciones como que “se ejerce solo con el respeto como padres y como hijos, debido a que no hay gerente, ni administrador” (F1), y además se da “por medio del diálogo concertado” (F2). Esto permitió agrupar las consideraciones aludiendo a una categoría inductiva de autoridad democrática (AD); sin embargo, antes de definir a qué hace referencia la AD, en primera instancia es importante citar a Puyana (2013, citado por Álvarez, 2010,) quien expone que:

Uno de los aspectos que más genera controversia alrededor de la dinámica familiar es la autoridad, especialmente para los occidentales, donde aún persiste la tendencia a asignar autoridad a los progenitores, pero ésta es interpretada y actuada por los hombres y mujeres de diferente manera en cada época, en cada grupo social o subcultura. Así mismo, la autoridad de padres y madres hace parte de la idiosincrasia de las familias y de la valoración que se tenga sobre el ser hombre o mujer. (p. 258).

Este criterio permitió entender que la autoridad se debe a una serie de creencias, costumbres, tendencias, dependiendo del contexto en donde se desarrolle; en otras palabras, el tiempo es clave para entender la autoridad, ya que en décadas anteriores ésta recaía en el padre, como lo afirma Gutiérrez (1994): la figura paterna tenía el poder, por tanto las normas y reglas familiares eran acatadas por todos los demás miembros de la familia, sin discutir, pero en la actualidad es ejercida por ambos sexos, porque:

Como es poder legítimo, no depende ni del grado de educación de los padres ni de la posición social que

ocupan. Un padre o madre analfabeta tiene autoridad sobre sus hijos, un padre o madre sin trabajo o sin recursos económicos tiene autoridad sobre sus hijos en las primeras etapas de desarrollo, hasta que alcancen la autonomía. (Alcaldía de Medellín, s.f., p. 13).

Esto mismo ocurre en las empresas familiares: la autoridad es ejercida, independientemente del poder, factor social y/o cultural; se evidencia a través de la implementación de una AD, la cual:

Permite la comunicación y estimula el desarrollo de sus miembros. Quien la ejerce está seguro de sí mismo, reconoce valores en los demás y admite puntos de vista diferentes. Una autoridad democrática fomenta la creatividad, ya que los hijos pueden participar de acuerdo con su edad en las decisiones, siempre y cuando estén dentro de los límites definidos por los padres. (Alcaldía de Medellín, s.f., p. 13).

Según la información suministrada por una de las empresarias, en su negocio se da un buen uso de la autoridad, dado que “la tienen el papá y la mamá, y se debe la obediencia (F3); por ende, hay una autoridad compartida. Esto es importante porque ambos son responsables de la familia y de la educación de los hijos. Tanto en la empresa como en la familia, el buen uso de la autoridad depende del manejo adecuado de las normas y reglas, unido a la comunicación como eje fundamental a la hora de dar las directrices, y por parte de los hijos o demás miembros familiares, acatar con obediencia, siempre y cuando la autoridad no genere actos de opresión.

Para finalizar, se indagó sobre las relaciones intrafamiliares en torno a la estructura organizativa de la empresa. Es preciso señalar que de las tres empresas entrevistadas, ninguna cuenta con ella, pero se hizo énfasis solo en las relaciones intrafamiliares dadas en el contexto familiar, siendo éste un componente de gran trascendencia en las familias empresarias. La inexistencia de una estructura organizacional se torna en una debilidad para las empresas, vista desde los procesos sucesorios y sustitutivos.

Dos de las empresas (F1, F3) se encuentran en primera generación; en esta etapa es normal que las responsabilidades de gobierno y dirección sean manejadas por una sola persona; es decir, que tengan una “estructura organizacional personalista” (León, 2011, p. 32).

Una empresa familiar que ha pasado su primera generación, ya no depende solo de su fundador. Conforme la familia y la firma crecen, el proceso de planificación debe contar con la opinión del resto de los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa. (León, 2011, p. 32).

En concordancia, no tener una estructura organizativa clara crea un impedimento para el crecimiento y desarrollo de la empresa en un campo económico competitivo. La importancia de que las empresas familiares la establezcan es porque da a sus miembros “confianza y transparencia y una regulación sobre las decisiones que se toma en la empresa” (Rueda, 2003, p. 27). “La importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo” (Pro Optim, 2016, párr. 7), siendo un pilar fundamental para el logro de los objetivos empresariales y familiares, además de generar organización en torno a las líneas de autoridad, responsabilidades, gestión, entre otros, que favorecen la competencia y duración en el mercado.

Si bien las familias empresarias entrevistadas presentan inexistencia en la estructura, esto no quiere decir que las relaciones intrafamiliares no sean adecuadas, porque en este caso sucede todo lo contrario: no afecta los vínculos afectivos ni relacionales, lo cual se hace evidente en las siguientes expresiones: “Nosotros [estamos] siempre unidos [ante] cualquier conflicto; lo resolvemos entre los tres y salimos adelante. La comunicación es permanente” (F1); “Son buenas las relaciones” (F2); y “La relación, muy bien, no hay celos en ningún momento; eso es independiente: se separa la familia y negocio” (F3).

Las adecuadas relaciones entre los integrantes de la familia contribuyen a establecer un trabajo en equipo como sistema, un funcionamiento estable con intereses similares, sin desviar los objetivos iniciales, además de generar una sana convivencia y armonía en la empresa.

En cuanto a las posibles tensiones familiares y/o empresariales, se pudo encontrar que están inmersas en las empresas, generadas por “las deudas, la falta de personal para atender” (F1); “Pues de pronto, cuando se trabaja en familia, siempre hay roces” (F2); y:

Cuando dimos mucho crédito, estaba desesperante; también cuando vinieron las pirámides porque la

plata fácil no es buena; estoy de acuerdo en rebajar, pero a crédito no, porque hubo un tiempo que no; pero salimos adelante con todo el esfuerzo; la familia ha sido unida siempre. (F3).

Se puede deducir que las familias, a pesar de haber vivido estas tensiones, en la actualidad cuentan con recursos, potencialidades y capacidades de afrontamiento para disuadir los acontecimientos negativos que se llegue a presentar en el desarrollo de la empresa.

Por otro lado, en cuanto a las afectaciones positivas o negativas que ha vivenciado la familia como producto de los procesos de sucesión familiar, se tiene que dos de las empresas no han pasado por este proceso, por ende no han vivenciado ningún tipo de afectación. En el caso de la empresa (F2) sí se dio el proceso de sustitución; manifiestan que sí han vivenciado aspectos positivos: “uno mira lo que se puede hacer, mejorar, incrementar y aumentar en el negocio”, elementos claves a tener en cuenta en la comercialización del producto y el mejoramiento en la administración. Según Gallo (1998), se debe implementar:

Los sistemas de dirección son herramientas que permiten lograr los objetivos dentro de la empresa; durante la primera generación suelen ser muy informales y sobreentendidos. La profesionalización de estos sistemas implica que se vuelvan explícitos, claros, aceptados y aplicados con autoridad para permitir que la nueva generación logre un manejo más ordenado y objetivo de la firma, de sus miembros y de su estrategia. (p. 33).

A su vez, en el estudio se determinó qué cambios a nivel familiar han sido dados a partir de las modificaciones en la estructura organizativa de la empresa; en respuesta se encontró que hay una inexistencia de cambios a nivel familiar, ya que no hay una estructura organizativa. De ahí la necesidad de implementar estrategias de estructuración que permitan mejorar la integración y coordinación de los miembros y recursos existentes dentro del contexto empresa-familia.

#### 4. Conclusiones

A lo largo de la investigación se encontró que en las empresas familiares de la muestra tomada, la acti-

vidad económica es de tipo comercial, siendo éstas, parte del sector terciario que aporta un 40 % al valor agregado de la economía municipal.

Se resalta el hecho de que en la mayoría de las empresas investigadas, su fundación se debió a la gestión realizada por mujeres, denotando una fuerte visión en el emprendimiento femenino, dato de gran importancia ya que “en el ámbito empresarial colombiano los estudios coinciden en señalar que las empresarias poseen algunas cualidades asociadas a su condición de mujeres, que ayudan a consolidar los negocios” (Segura y Pintor, 2011, p. 2). No obstante Fitzgerald y Folker (2003, citados por López, Gómez-Betancourt y Betancourt, 2011) exponen que “en las empresas familiares las mujeres han jugado un rol invisible, del mismo modo como lo ha sido la literatura sobre este tema” (p. 255).

A nivel general, las empresarias investigadas preservan patrones culturales que van consolidando mediante la trayectoria de la empresa; por ello, convierten los valores familiares y empresariales en pilares fundamentales que rigen la razón social del negocio, al considerar que la atención, la necesidad del cliente y la trasmisión de valores se asemejan a una visión empírica del quehacer en su empresa:

Valores que evolucionan de acuerdo con las sucesivas transformaciones y complejidades de la empresa, hasta insertarse en un posible código de conducta empresarial, todo ello en un contexto de cultura, dentro de una realidad social, en un conjunto de normas que incentivan la empresa familiar, tanto en el sentido positivo como en el restrictivo, y en presencia de coyunturas de inserción en los mercados. (Vélez et al., 2008, p. 5).

De ahí la importancia de enfatizar que las empresas familiares, a pesar de sus características, son sistemas únicos. La familia, al igual que la empresa es un sistema dinámico y cambiante; por ende se convierte en organización social que de cierta manera presenta un ciclo evolutivo similar a lo largo de su desarrollo; es decir, desde su nacimiento, crecimiento y posible declive. Durante los procesos de cambio, la familia-empresaria sufre una serie de transformaciones en su estructura; por ello, en la fundación de la empresa las familias se encontraban en la etapa de ser padres, con hijos en edad escolar y adolescentes, y una vez consolidado el negocio, se

da la etapa de hijos adolescentes y adultos; se resalta el hecho de que en una empresa se presentó la coexistencia de dos etapas del ciclo vital.

La comunicación es un elemento vital para las familias empresarias dado que es el medio de intercambio de expresiones y el que permite dialogar para dar solución a algún problema. En el trabajo investigativo se evidenció que las empresarias la toman como una estrategia que facilita los procesos de compra y venta de productos, como aquel medio de conexión entre la empresa- familia-proveedores-clientes.

Ante el proceso de transición generacional, una de las empresas se encuentra en segunda generación y las otras en primera generación, dejando claro que la familia que atravesó el proceso de sustitución lo convirtió en un aspecto positivo, en relación con el mejoramiento administrativo del negocio. Así mismo, favoreció la sostenibilidad y la continuidad del mismo, aun cuando este proceso se dio de manera empírica debido a acontecimientos presentes en aquella época.

El desconocimiento de un protocolo familiar y la no existencia de una estructura organizativa se convierten en un aspecto negativo en la dinámica empresarial, que impide su trascendencia y competencia directa en el mercado económico regional, nacional e internacional.

#### 5. Conflicto de intereses

Las autoras de este artículo declaran no tener ningún tipo de conflicto de intereses del trabajo presentado.

#### Referencias

- Acuña, E. y Olivarrieta, S. (2004). Empresas familiares, su característica y diversidad. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127136>
- Adam, F. (1970). Andragogía, Ciencia de la Educación de Adultos. Recuperado de <http://dip.una.edu.ve/mead/andragogia/paginas/adam1977.pdf>
- Álvarez, M. (2010). Prácticas educativas parentales: autoridad familiar, incidencia en el comportamiento agresivo infantil. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 31, 257-258.

- Alcaldía de Medellín. (s.f.). Módulo Dinámica Familiar. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Medell%C3%ADn%20solidaria/Secciones/Publicaciones/Documentos/2011/Cartilla%20Modulo%20Familiar.pdf>
- Arenas, H. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30, 252-258.
- Barrio, I., González, J. Padín, L., Peral, P., Sánchez, I. y Tarín, E. (s.f.). El Estudio de Casos. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est\\_Casos\\_doc.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf)
- Bolaños, S., Pantoja, M. y Jiménez, A. (2009). Emprendimientos locales: El caso de las empresas familiares en el Sur Occidente colombiano. *TEC Empresarial*, 3(3), 27-37.
- Burgoa, T., Herrera, E. y Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *Daena: International Journal of Good Conscience* 8(2), 1-22.
- Chacana, R. (2007). *Emancipación de la familia de origen lealtad, traición y sacrificio filial en Franz Kafka y Julio Cortázar* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/7463/>
- Farrán Abogados. (2011). Los roles en la empresa familiar. Recuperado de <http://www.farranabogados.com.ar/newsletter/Estudio%20Farran%20Abogados%20-%20LOS%20ROLES%20EN%20LA%20EMPRESA%20FAMILIAR.pdf>
- Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Colección Estudios e Informes, Núm. 12. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/40940110\\_La\\_Sucesion\\_en\\_la\\_empresa\\_familiar](https://www.researchgate.net/publication/40940110_La_Sucesion_en_la_empresa_familiar)
- Gutiérrez, V. (1994). *Familia y cultura en Colombia* (3ª ed.). Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Jiménez, G. (2009). La Empresa Familiar. Su Importancia y Vigencia. Perfil de las empresas familiares asentadas en el sur del Valle de Aburrá. Recuperado de [http://docs.ceipa.edu.co/m21\\_gallery/3255.pdf](http://docs.ceipa.edu.co/m21_gallery/3255.pdf)
- León, G. (2011). *Causas de los problemas de sucesión en empresas familiares*. (Tesis de Maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Ecuador, Programa Estudios Económicos. Recuperado de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/5175#.Wsl7vh3OXcs>
- López, M., Gómez-Betancourt, G. y Betancourt, J. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 253-274.
- Mayo-Castro, A., González, A. y Pérez-Sánchez, B. (2016). Empresas familiares en México: Gobierno Corporativo y la Sucesión. *Vincula-Tégica Efan* 2(1), 2489-2512.
- Pérez, A. y Gisbert, V. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. *3 Ciencias, Revista de Investigación*.
- Pillcorema, B. (2013). *Tipos de familia estructural y la relación con sus límites* (Trabajo de Grado). Universidad de Cuenca. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4302/1/Tesis.pdf>
- Pro Optim. (2016). La soledad del gerente. Recuperado de <http://blog.pro-optim.com/gerente/la-soledad-del-gerente/>
- Rizo, M. (2011). Pensamiento Sistémico y Comunicación. La Teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick como obra organizadora del pensamiento sobre la dimensión interpersonal de la comunicación. *Razón y Palabra* 75.
- Rueda, G. (2003). *Improvisación en la administración. ¿Lastre empresarial?* (Trabajo de Grado). Universidad de las Américas, Puebla. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/rueda\\_d\\_g/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/portada.html)
- Segura, M. y Pintor, L. (2011). Una visión desde el empresarismo femenino en Colombia y su potencial de internacionalización. Recuperado de [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2011-v1-n1/01-empresarismo-femenino.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2011-v1-n1/01-empresarismo-femenino.pdf)
- Tomasone, A. (s.f.). Ciclo vital familiar. Recuperado de <http://www.fmed.uba.ar/depto/medfam/pdf/2.pdf>
- Torres, G. (2011). Administración y Gestión de Empresas Familiares. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5190torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5190torresadministracionygestionempresasfamiliares.pdf)
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme: estudio exploratorio en Colombia. FUNDES. Colombia.