

# Factores que afectan la estructura interna de las empresas familiares

*Laura Valentina Cuéllar Soto\**

*Santiago Ortigoza Viveros\*\**

*Marisol Reinoso Banguero\*\*\**

*Andrés Camilo Aponte López\*\*\*\**

## Resumen

En este artículo se presenta una revisión realizada sobre los factores que afectan las estructuras internas de las empresas familiares. El escrito es parte de los resultados preliminares del proyecto de investigación, denominado *Caracterización de las empresas familiares más relevantes en Ibagué, Tolima*, desarrollado por la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN, a través del Semillero de Investigación en Empresas Familiares de Impacto para el Tolima, Efit. Dentro de los principales hallazgos de la pesquisa, además de las particularidades que acompañan este tipo de organizaciones, se encontró que la mixtura entre, por una parte, la jerarquía y operación organizacional, y, por otra, las relaciones familiares y los vínculos afectivos crea un coctel interminable de entramados empresariales, dignos del interés de la comunidad científica.

**Palabras clave:** empresa familiar, estructura empresarial, estructura familiar

## Abstract

In this article, it is presented the review carried out on the factors that affect the internal structures of family businesses. The document is part of the preliminary results of the research project called *Characterization of the Most Relevant Family Businesses in Ibagué, Tolima*, developed by the Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN, through the research seedbed on Impact Family Businesses for the Tolima (Efit). Among the main findings of the research, in addition to the particularities that accompany this type of organizations, it was found that the existing mixture between, on one side, the hierarchy and organizational operation, and, on the other, the family relationships and affective ties is an endless cocktail of business networks, worthy of the interest of the scientific community.

**Keywords:** Business Structure, Family Business, Family Structure

\* Estudiante del programa de Administración de Empresas y miembro del semillero Empresas Familiares de Impacto para el Tolima (Efit). CUN Regional Tolima

\*\* Estudiante del programa de Administración de Empresas y miembro del semillero Empresas Familiares de Impacto para el Tolima (Efit). CUN Regional Tolima.

\*\*\* Estudiante del programa de Administración de Empresas y miembro del semillero Empresas Familiares de Impacto para el Tolima (Efit). CUN Regional Tolima.

\*\*\*\* Profesional en Administración de Negocios Internacionales (Universidad de Ibagué), Magíster en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo (Universidad de los Andes). Docente titular del Programa de Administración de Empresas, CUN Regional Tolima. Director del proyecto: *Caracterización de las empresas familiares más relevantes en la ciudad de Ibagué* y tutor del semillero Empresas Familiares de Impacto para el Tolima (Efit).

## Introducción

La empresa familiar es un concepto que ha sido objeto de múltiples discusiones, pues su definición aún no ha podido ser relacionada con algún factor característico. Es por esto que *empresa familiar* contiene gran variedad de definiciones, pero ninguna establecida. Este artículo se basa en la definición de Tapies (2011), según la cual la empresa familiar se constituye cuando la familia es la que está encargada de crear tanto el objeto y la razón social de la empresa (misión y visión), como de establecer los recursos y los mecanismos de control fungiendo como su total coordinadora. El propósito principal de este artículo es reflexionar acerca de cuáles son los factores que afectan negativamente la empresa familiar, además de determinar su grado de importancia y la necesidad de realizar un manejo adecuado de estos.

## Metodología

Tal y como se describió en la introducción, el presente manuscrito obedece a un ejercicio de revisión de literatura a conveniencia del equipo investigador. Por tanto, es un producto desarrollado bajo el enfoque cualitativo, apoyado en un método documental y descriptivo. El componente documental está sustentado en la consulta realizada a artículos científicos, trabajos de grado y publicaciones académicas. El factor descriptivo radica en la extracción de información

El documento es un avance del proyecto de investigación denominado Caracterización de las empresas familiares más relevantes en Ibagué, Tolima, conjuntamente con el análisis y revisión de otras fuentes bibliográficas de información. El objetivo principal de este artículo es definir cuáles son los factores que afectan la estructura interna de las empresas familiares. Para ello, se definen los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar los factores que forman parte de la estructura familiar de este tipo de empresas.
- Describir los factores que integran la estructura empresarial de este tipo de empresas.
- Identificar los principales factores que perjudican a las empresas familiares en su estructura familiar y empresarial.

relevante sobre el tema objeto de análisis, por conveniencia y criterio del equipo investigador. La información obtenida fue condensada en una matriz plana en el procesador de texto Word, posteriormente agrupada en las categorías que se establecieron, según los objetivos específicos de la investigación, con lo que se dio vida a los tres apartados que se presentan en la sección de resultados.

## Resultados

### ***Elementos agrupados en las estructuras de las empresas familiares.***

La familia es el núcleo en donde se aprenden todas las virtudes, acciones y valores necesarios para el correcto funcionamiento y conexión con

la sociedad. Por esto, es vital considerar la importancia que tiene la familia en la formación de ciudadanos, considerando que, con base en las



interacciones, reclamos y consejos adquiridos por el individuo, este será capaz de entender el código o comportamiento y sentido común del entorno en el que se desenvuelve, por lo que solo la familia es la capacitada para llevar a cabo esta misión (Thomas, 2005).

Consecuentemente con lo anterior, *familia*, desde la teoría de sistemas, es aquella en la que cada individuo tiene comportamientos similares a sus parientes, que se efectúa desde lo más primitivo del ser humano y da lugar a los sentimientos, alianzas y lealtad entre ellos. El concepto de familia como se conoce ha venido siendo atacado, más aún en tiempos de la post-industrialización, cuando se vincula particularmente a la familia con el ámbito económico y social, por lo que esta se define por su capacidad de negociación y la complementariedad en sus tareas (Gracia y Musitu, 2000).

Según Lerner (2003), las familias están compuestas por vínculos que se establecen gracias a los tejidos político-afectivos generados entre un hombre y una mujer de diferente familia que se unen, lo que crea un nuevo entramado familiar. Además, según indica Reyna, Salcido y Arredondo (2013), entre esos vínculos de alianza se establecerán, ya sea de forma consciente o inconsciente, factores que guiarán el comportamiento de la familia en su hogar.

Entre estos factores encontramos la *comunicación*, que es fundamental en la funcionalidad de una familia, dado que mejora la coordinación entre sus miembros, y, con ello, se manejarán de forma correcta aspectos tales como dirigir a los

hijos, tomar las decisiones, el cumplimiento de las reglas, entre otras acciones.

Por otra parte, hay que considerar la *jerarquía*, entendida como una estructura en la que se lleva a cabo la subordinación y asignación de autoridad. En el contexto familiar, se refiere a la subordinación de los hijos frente a sus padres o adulto encargado, jerarquía que dependerá de la composición familiar, aunque lo más común es la jerarquía por parte de ambos (padre y madre). También se presentarán casos en que familiares y/o personas fuera del núcleo familiar sean quienes lleven a cabo esta subordinación: en caso de divorcio, la jerarquía será ejercida también por la nueva pareja sentimental de la madre o del padre; o en casos atípicos, por los abuelos.

Adicionalmente, la *centralidad* forma parte de esta estructura y en el contexto familiar se entenderá como aquella parte de la familia a que se destinará la mayor parte de atención, cariño, recursos y demás cosas necesarias para su crecimiento. Generalmente todos estos recursos serán dirigidos al o a los hijos de la familia y su centralidad aumentará si tienen problemas o enfermedades.

Por último, la *alianza* es el principal factor de la estructura familiar y la razón por la cual –se supone– se fundó la familia. En un principio, la alianza es entendida como el mutuo apoyo que se dan los componentes del núcleo familiar entre sí. Las coaliciones o conflictos son algunos de los factores por los cuales una familia podrá destruirse o dañarse, pero podrán superarse si la alianza es robusta.

### **Factores que integran la estructura de las empresas familiares.**

Desde siempre, el ser humano ha estado en constante evolución a nivel individual y colectivo, en la búsqueda de un beneficio común. Esto dio origen a lo que hoy conocemos como empresa. Las empresas fueron creadas con el fin de suplir las necesidades que el público demanda de una manera masiva. Esto se fue desarrollando gracias a diversos modos de intercambio que el ser humano ha descubierto en el transcurso del tiempo, desde el trueque hasta el dinero, y que en épocas más recientes se utiliza por medios digitales como la criptomoneda.

Los elementos más importantes que conforman la estructura de una empresa, en orden de importancia son: un grupo humano, encargado de la dirección de la empresa; los bienes económicos, que son fundamentales para el inicio de las operaciones comerciales de la entidad; los objetivos y la organización u organigrama estructural, que se debe establecer con mayor prioridad, debido a que de ella se obtendrá toda la eficiencia y la eficacia para poder lograr satisfactoriamente las funciones de cada sector de la empresa. Además, según Thompson (2017), dicho organigrama estructural resulta útil para cualquier tipo de organización, sea cual sea su actividad.

Sin embargo, según Álvarez y Pérez (2000), la empresa ha cambiado con el paso de los años evolucionando e incluyendo en su organización mucha tecnología que ayuda a mejorar sus servicios, producción, costos, etc. Ello dio lugar a una mayor competitividad y le dio a las empresas en un enfoque globalizado y de internacionalización, cuyo objetivo principal es conocer a sus competidores, estrategias, operaciones,

estructura, etc., para así tener claro cuál será su siguiente movimiento. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que la empresa se fue modificando hacia la manera capitalista, incluyendo un enfoque en la organización y las estrategias.

De igual forma, dentro de la empresa, la clasificación y organización de las diferentes tareas y funciones está dividida en áreas funcionales, proceso conocido como departamentalización. Este es un método casi universal, que ha sido implementado tanto en universidades como empresas, con el propósito de poder gestionar correctamente, ya que clasifica a cada tarea dentro de cierto sector. Dicha división permite dirigir todas las tareas y trabajos a un mismo sector, ya sea el financiero, el social o el de recursos humanos, para que tengan una mejor comunicación y de esta manera desarrollen todas las actividades con efectividad (Ibarra, 1998).

Autores como Chiavenato, Sacristán y Roa (2011) afirman que la estructura empresarial cuenta con otra serie de elementos que se realizan a través de cierta serie de tareas, entre las cuales observamos la jerarquía. Esta forma parte de la estructura empresarial vertical y surge a raíz de un ambiente de trabajo heterogéneo. Además, trae consigo una serie de órganos especializados en cierto tipo de tareas, unas más relevantes que otras, cuya forma de establecerse es a través de la designación jerárquica, en la cual otorgaremos el poder de toma de decisión a las personas más capacitadas, sumadas a las otras funciones necesarias para el correcto funcionamiento de la organización.



### **Factores estratégicos para las empresas familiares**

La empresa familiar está definida como un conjunto de personas relacionadas por parentesco sanguíneo, quienes, a través de unos logros y objetivos determinados, buscan avanzar en el competitivo mundo del mercado. Según Tapies (2011), las empresas familiares son los componentes principales del tejido empresarial a nivel internacional, pero contradictoriamente son este tipo de empresas las que por lo general tienen poco tiempo de durabilidad en el mercado, debido a ciertos factores externos e internos que dificultan las tareas administrativas y el cumplimiento de los logros establecidos como la misión y visión.

El modelo de empresa familiar multigeneracional, cuya base es el patrimonio, la familia y la sociedad, según Betancourt, Ramírez y Cuervo (2012), tiene como principal objetivo integrar a todos los individuos pertenecientes a ella. Además, cada persona es influida por factores externos que pueden promover e inculcar valores y principios que implementarán en su día a día. Las familias con empresas tienen por lo general sus valores y principios que caracterizan a cada miembro de la empresa, ya sea familia o empleados. Esto contribuye a su crecimiento y mejoramiento, no solo por beneficios personales sino como sociedad. Teniendo en cuenta las políticas y procedimientos que tenga la empresa, así mismo se obtendrán los beneficios y la rentabilidad, que permitirán que el legado familiar siga vigente.

Según Sharma (2004), una característica del concepto de empresa familiar es que no se encuentra afectado por el tamaño o sector de actividad al que pertenece, porque de igual manera han existido empresas familiares que se han transformado en grandes empresas y microempresas familiares que pertenecen a negocios modernos.

Asimismo, una empresa familiar, al estar compuesta por la familia y al poseer empleados que son ajenos a esta, cuenta con 2 estructuras, la familiar y la empresarial, cada una con elementos y factores a los que se debe prestar suma atención, pues sin estos se presentarían fallas y choques entre la cadena de mando y las distintas áreas funcionales de la empresa.

Adicionalmente, otro factor que es característico de una empresa familiar es que su sistema de toma de decisiones, según Morris, Williams, Allen y Ávila (1997), se elige de una manera centralizada, refiriéndose al hecho de tener en cuenta los propios intereses y no un propósito que ayude a la organización. Este proceso se repetirá indefinidamente afectando el ambiente laboral.

Otros factores que inciden en el ambiente laboral según Morris et al (1997) están basados generalmente en el aspecto de toma de decisiones administrativas y su impacto en la empresa, por ejemplo, las implicaciones del fracaso empresarial respecto a quien se hará tomará la responsabilidad y cómo esto repercute en su interacción familiar, la responsabilidad por la toma de decisiones y el impacto del sistema familiar en el sistema empresarial, entre otros.

Para evitar que estos y otros problemas surjan en la empresa, Morris et al (1997) presentaron un modelo que consta de 3 factores que, de ser desarrollados de manera óptima, disminuirán el impacto de las relaciones y transferencias familiares. Estos factores son: el nivel de preparación de los herederos, que busca que la siguiente generación esté relacionada y conozca de manera amplia los procesos que son llevados adentro de la organización, sus objetivos y metas; la naturaleza de las relaciones entre los miembros de

la familia, respecto a cuál es el actuar común y la disposición que los miembros de la familia tienen entre sí; y por último, los tipos de actividades de planificación y control que realiza la administración de la empresa familiar.

Las empresas familiares, según Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyens (2009), a medida que van creciendo y prosperando en su avaricia y ambición, empiezan a formar conflictos entre ellos mismos y esto provoca que la empresa tienda a desaparecer y a generar fallos, ya que cada uno cuenta con su propio interés, porque “solo las buenas familias poseen las cualidades necesarias para desarrollar buenas empresas familiares longevas” (p. 45)

En la estructura familiar se hallan todos los factores relacionados con el afecto y la jerarquía familiar. Dicha jerarquía generalmente tendrá como base a un padre, madre, abuela o abuelo, y a partir de aquí se desprenderá el grado de autoridad que tendrá cada integrante. Esta última debe quedar bien establecida dentro de la empresa, para no producir choques y conflictos de interés en la comunicación dentro del ambiente laboral.

Por otra parte, la estructura empresarial que, en el caso de las empresas familiares se mezcla con la estructura familiar y se encuentra

profundamente arraigada a la jerarquía, es de gran importancia debido a que en esta se seleccionará la forma de llevar a cabo las actividades, las operaciones de las áreas tanto funcionales como administrativas y las personas capaces de realizar las distintas tareas que se llevan a cabo dentro de la empresa. Es precisamente dentro de esta tarea en la cual el dueño o gerente ( en este caso, la cabeza de familia) deberá distinguir entre lo que es bueno para su familia y lo que es bueno para su empresa, ya que si hace énfasis en el beneficio familiar la empresa podrá ser perjudicada con un empleado que no será apto para llevar a cabo la función. Por esto, el dueño de la empresa deberá poder entender y realizar las acciones que le sean más beneficiosas para su familia en casos que no afecten de gran manera la funcionalidad u otros factores de la empresa.

Adicionalmente, la comunicación, cuyo valor radica en que ser el medio por el cual la información circula dentro de un entorno, con sus diferentes tipos y formas de expresión dentro de la empresa, también es un factor importante tanto para la estructura familiar como la empresarial, debido a que a raíz de ella se formarán las distintas alianzas, amistades y demás prácticas dentro de la empresa, que mejorarán el ambiente laboral y permitirán que se tomen las medidas y sistemas adecuados para un crecimiento empresarial.

## Conclusiones

Si bien las empresas familiares, por sus condiciones económicas y de personal, han estado asociadas a organizaciones clasificadas como *micro*, sus realidades, contextos y condiciones distan mucho de esa tipología, pues en su interior convergen una serie de factores y fuerzas

que generan dinámicas muy interesantes para el mundo empresarial, especialmente porque las relaciones de poder y jerarquía están cubiertas de sentimientos originados en los vínculos de sangre y/o parentesco, lo que crea un escenario que trasciende de las lógicas tradicionales.



Estas organizaciones, además del interés investigativo que pueden generar por sus condiciones endógenas, deben ser sujeto de intervención constante por procesos de investigación, pues su aporte al tejido empresarial del país es alto. Además, tras su tradición, existen una serie de historias empresariales que pueden ser documentadas como casos de éxito empresarial, especialmente en factores como las "alianzas".

Por último, es importante precisar que este manuscrito se constituye, más que en una verdad construida, en una provocación para la comunidad académica, a fin de que vuelquen sus apuestas investigativas sobre las empresas familiares y sus dinámicas internas, un tema de interés del Semillero Efit de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN.

## Referencias

- Álvarez, A. y Pérez, P. (2000). La empresa sustentable en una sociedad de riesgo, *Revista de ciencias sociales y humanidades*, (48), 163-182.
- Betancourt, G. G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales, *Entramado*, 8(2), 38-49.
- Chiavenato, I., Sacristán, P. y Roa, M. D. C. E. H. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Gracia, E. y Musitu, G. (2000). Familia y psicología social: una relación sin formalizar. *Revista de Psicología Social*, 15(2), 137-152.
- Ibarra, A. (1998). La departamentalización, contexto y concepto. *Revista electrónica Sinéctica*, (12), 1-15.
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12-25.
- Gallo, M., Klein, S., Montemerlo, D., Tomaselli, S. y Cappuyns, K. (2009) *La empresa familiar multigeneracional*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Morris, M., Williams, R., Allen, J. y Avila, R. (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions, *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401
- Reyna, J., Salcido, M. y Arredondo, A. (2013). Análisis del ciclo vital de la estructura familiar y sus principales problemas en algunas familias mexicanas. *Alternativas en psicología*, 17(28), 73-91.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17 (1).



Thomas, W. I. (2005). La definición de la situación. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, (10), 27 - 32. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC0505110027A>

Thompson, I. (2017). Tipos de organigramas. Conozca cuáles son los diferentes tipos de organigramas y que características generales tiene cada uno de ellos [entrada de blog]. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Lerner, J. (2003). ¿Qué es la familia? Determinismo - Transmisión - Tradición. *Revista Universidad EAFIT*, 39(130), 9-18.