



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**INCIDENCIA DE LOS VALORES FAMILIARES SOBRE LOS CORPORATIVOS,  
COMO GENERADORES DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS  
FAMILIARES. TRES CASOS EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

**LUIS ENRIQUE DIAZ TORRES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN ADMINSTRACION  
BOGOTA D.C, COLOMBIA  
2.012**



**INCIDENCIA DE LOS VALORES FAMILIARES SOBRE LOS CORPORATIVOS,  
COMO GENERADORES DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS  
FAMILIARES. TRES CASOS EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

**LUIS ENRIQUE DIAZ TORRES  
COD: 08940712**

Trabajo de grado para optar al título de:  
**Magíster en Administración**

Dirigida por: **EDISON JAIR DUQUE OLIVA**  
MBA Universidad de los Andes, MScUniversitatPompeuFabra, DEA en Marketing,  
Universidad de Valencia y candidato a doctor en Marketing

Línea: **Organización y Estrategia**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN ADMINSTRACION  
BOGOTA D.C, COLOMBIA  
2.012**



*A Dios*

*A mis hijos*



## **Agradecimientos**

Al Dr. Edison Jair Duque Oliva, por haber dirigido este trabajo, con actitud positiva y generosa, como su actitud de análisis y crítica, asumiendo un riesgo el cual espero haya sido moderado. Esperando en el futuro poder corresponderle en relación a todo el conocimiento adquirido en la labor académica.

A las tres empresas, en cabeza de sus propietarios y empleados, que me brindaron sus experiencias, conocimientos e información, esperando que este trabajo contribuya a mejorar o ampliar el desarrollo organizacional o al menos en estas páginas encuentren correspondencia al tiempo que me dedicaron.

A mi familia, quienes me han apoyado e infundiendo animo en el desarrollo de mis planes académicos, sacrificando tiempo y momentos.

A todas aquellas personas que directa e indirectamente contribuyeron en el desarrollo de este trabajo, especialmente a todos los profesores y compañeros que me brindaron su desinteresada amistad en la Universidad Nacional de Colombia y a la Facultad de Ciencias Económicas.



## Resumen

### **INCIDENCIA DE LOS VALORES FAMILIARES SOBRE LOS CORPORATIVOS, COMO GENERADORES DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. TRES CASOS EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.**

Este trabajo describe en tres grandes empresas de Barranquilla, los valores familiares prevalentes en los propietarios de estas empresas y se describe los valores corporativos integrados a la empresa dentro de su cultura organizacional establecida, identificando la influencia de dichos valores como fuentes de ventajas competitivas. Inicia con la conceptualización de valores, empresa familiar, cultura organizacional y ventajas competitivas, y la metodología empleada en el desarrollo del trabajo; continuando con el procedimiento utilizado en la construcción de referentes para aportar a la solución del problema planteado.

Posteriormente, se presentan las evidencias de la generación de ventajas competitivas dentro de la cultura organizacional, basados en sus valores familiares y corporativos, descritos en entrevistas efectuadas a los propietarios y encuestas a los empleados. El trabajo concluye con el aporte práctico a estas grandes y otras empresas, a través de descripciones analíticas de casos, determinando la incidencia de los valores familiares y organizacionales, en la cultura de las organizaciones, como generadores de ventajas competitivas a largo plazo, logrando un redireccionamiento de sus planes estratégicos, acciones o valores instituidos, con el fin de fortalecer su cultura organizacional, creando ventajas competitivas.

### **PALABRAS CLAVES**

Valores, cultura organizacional, empresas de familia, ventaja competitiva y propietarios

## **Abstract:**

### **INCIDENCE OF FAMILY VALUES ON CORPORATE, AS GENERATORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN FAMILY COMPANIES. THREE CASES IN THE CITY OF BARRANQUILLA**

This paper describes three companies in Barranquilla, family values prevalent in the owners of these companies and describes the corporate values integrated into the company within established organizational culture as sources of competitive advantage. Begins with the conceptualization of values, family business, organizational culture and competitive advantage, and the methodology used in developing the work, continuing with the procedure used in the construction of references to contribute to the solution of the problem.

Subsequently, we present evidence for the generation of competitive advantages within the organizational culture based on family values and corporate, described in interviews with the owners and employee surveys. The paper concludes with a practical contribution to these great and other companies, through analytical descriptions of cases, determining the incidence of family values and organizational culture in organizations as sources of long-term competitive advantages, achieving a redirection of their strategic plans, actions or values established in order to strengthen its organizational culture, creating competitive advantages.

### **KEY WORDS**

Values, organizational culture, family businesses, competitive advantage and owners.

# Contenido

	Pág.
<b>Resumen</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abstract:</b> .....	<b>X</b>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>XIV</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Marco Teórico</b> .....	<b>7</b>
1.1 El concepto de “Valores”.....	7
1.2 Los valores y la cultura organizacional .....	8
1.3 La empresa familiar .....	9
1.3.1 Concepto de “Empresa Familiar” .....	9
1.3.2 Modelo de la empresa familiar .....	11
1.3.3 Las relaciones familiares.....	12
1.3.4 Importancia de los valores en la empresa familiar .....	13
1.4 Las ventajas competitivas.....	14
<b>2. Metodología.</b> .....	<b>19</b>
2.1 Diseño metodológico .....	19
2.2 Proceso metodológico .....	19
2.3 Fuentes de información. ....	20
2.4 Población y muestra. ....	22
2.5 Fiabilidad y validez. ....	24
<b>3. Desarrollo del trabajo</b> .....	<b>27</b>
3.1 Los tres casos seleccionados .....	27
3.1.1 Caso 1 .....	27
3.1.2 Caso 2 .....	28
3.1.3 Caso 3 .....	29
3.2 Los participantes, las encuestas y entrevistas .....	29
3.3 Los datos.....	31
3.4 Análisis de los datos .....	31
3.4.1 Valores familiares identificados .....	32
3.4.2 Valores corporativos promovidos por las empresas. ....	34
3.4.3 Valores identificados en cada caso. ....	35
3.5 Los Resultados.....	37
3.5.1 Los casos.....	37

3.5.2	Los cruces de casos .....	38
<b>4.</b>	<b>Conclusiones y futuros desarrollos .....</b>	<b>41</b>
4.1	Conclusiones.....	41
4.2	Futuros desarrollos.....	43
<b>A.</b>	<b>Anexo: Complemento al marco teórico.....</b>	<b>45</b>
<b>I.</b>	<b>El concepto de “Valores” .....</b>	<b>45</b>
<b>II.</b>	<b>Las relaciones familiares .....</b>	<b>46</b>
<b>III.</b>	<b>Modelo de la empresa familiar .....</b>	<b>47</b>
<b>B.</b>	<b>Anexo: Solicitud de autorización a empresas familiares.....</b>	<b>49</b>
<b>C.</b>	<b>Anexo: Modelo de entrevistas a accionistas .....</b>	<b>51</b>
<b>D.</b>	<b>Anexo: Modelo de encuestas a empleados .....</b>	<b>53</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>55</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1-1:</b> Modelo de los tres círculos .....	11
<b>Figura 2-1:</b> Etapas de la metodología de la investigación. ....	19
<b>Figura 4-1:</b> Valores familiares identificados en cada familia. ....	32
<b>Figura 4-2:</b> Valores familiares identificados de las tres familias. ....	33
<b>Figura 4-3:</b> Valores promovidos vs valores identificados en el caso 1.....	35
<b>Figura 4-4:</b> Valores promovidos vs valores identificados en el caso 2.....	35
<b>Figura 4-5:</b> Valores promovidos vs valores identificados en el caso 3.....	36

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1-1:</b> Conformación de las generaciones en la empresa familiar .....	12
<b>Tabla 1-2:</b> Patrones culturales de la empresa familiar. ....	14
<b>Tabla 2-1:</b> Empresas de familia en Barranquilla.....	22
<b>Tabla 2-2:</b> Clasificación de las empresas.....	22
<b>Tabla 2-3:</b> Características de las empresas seleccionadas.....	23
<b>Tabla 4-1:</b> Calculo de la muestra probabilística simple. ....	31
<b>Tabla 4-2:</b> Valores corporativos promovidos por las empresas. ....	34

## Introducción

La estructura básica de la sociedad es la familia, en base en ella comienzan a formarse otras organizaciones, dentro de estas, se forma la que se denomina empresa de familia, estas, como cualquier sociedad tiene un ciclo de vida, que en principio es diferente, pero a medida que pasa el tiempo tiende a parecerse a las demás empresas, perdiendo su singularidad (Dimaggio y Powell, 1983), pero este es afectado sustancialmente por la estructura y valores familiares, que son trasladados a la empresa, donde la estructura de significación es manejada por el funcionario que posee el poder, socio y fundador, esto debido a la interacción que tienen estos tres factores: empresa, familia y propiedad (Davis y Tagiuri, 1982), donde el control financiero es ejercido por dos o más miembros de una familia (Donnelly, 1964)

Desde época reciente se ha comenzado a interesar profundamente en el manejo y estudio de las empresas familiares, solamente a partir del año 1988, se formalizó en países con desarrollo económico<sup>1</sup>, de este tema de la supervivencia de la empresa familiar se viene tratando exhaustivamente en el mundo entero. En base a estos estudios la clave para las empresas familiares está dado en el diseño de un sistema de gobierno, que actúe sobre los tres círculos de la empresa: la familia, la propiedad y la administración (Davis y Tagiuri, 1982)

El vínculo familiar y el vínculo de trabajo se encuentran en esta figura social tan íntimamente unida, que se configura en ella una grave confusión entre lo familiar y lo laboral. La familia es una comunidad, es una sociedad, en esta última se consideran a sus miembros por lo que hacen y cada uno se considera un puesto, pero en la familia se

---

<sup>1</sup>Family Business Review – Fue la primera revista centrada en el estudio de las empresas de familia, a partir del año 1.988

consideran los miembros por quienes son e individualmente, son irreductibles (Ginebra, 1997), por ello la historia familiar, los valores, las pautas de comportamiento y las relaciones familiares, pueden llegar a arraigarse en la empresa y adoptarlas como propias. Por lo anterior, es claro que los valores tienen una influencia importante dentro de las organizaciones empresariales familiares.

Este desdoblamiento de la familia en la empresa, constituye un hecho psicológicamente fundamental, pues representa ventajas difíciles de encontrar en otros ambientes, como son: Buena comunicación, conocimiento mutuo, intereses elementales comunes, confianza entre sí, compenetración, autoridad reconocida y aceptada. Amat (2000), menciona los diferentes modelos de los grupos de interacción y los intereses que se generan entre estos sistemas, que pueden ser trasladados de manera natural en este tipo de empresas, logrando ser únicas en su forma de hacer las cosas.

Las empresas de familia, son muy vulnerables, como es de amplio conocimiento, debido al índice de supervivencia a largo plazo, según estudios mundiales de este tema, en especial para la segunda y tercera generación, donde el desarrollo de buenas prácticas, basadas en valores, dentro de la empresa de familia puede ser fuente de ventajas competitivas (Poza, 2008), la inexistencia de las mismas señala el camino de su desaparición.

Considerando lo anterior, se realizará un estudio de caso para tres empresas familiares en Barranquilla, consideradas Grandes Empresas (Ley 590 de 2000 y 905 de 2004), con estructuras familiares, de propiedad y administración parecidas. Estudiando como los valores familiares y corporativos son generadores de ventajas competitivas, donde la relación familia- empresa genera fuentes de ventajas competitivas, ya que en este tipo de empresas esa relación es fundamental en la formulación estratégica (Sánchez, 2010). Los valores de las empresas de familia, son considerados como un factor primordial en el desempeño de la organización y se deben analizar, como un recurso adicional y una ventaja competitiva (Tapiés, 2010), que se puede conservar a través del tiempo (Gallo, 2008), pudiendo determinar qué factores inciden en la creación de valores como ventajas competitivas que permitan su continuidad en el largo plazo. Establecer una ventaja competitiva supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de una empresa (Grant, 2006).

A pesar de existir innumerables estudios de las empresas de familia en Colombia y en el mundo, surge la inquietud de profundizar, desde el punto de vista de funcionamiento sistémico de la organización familiar, investigando la incidencia de los valores familiares y corporativos, en la proyección y evolución de la empresa familiar, desde la constitución, desarrollo y relevo generacional (Perrow, 1991). Todo lo anterior, con el fin de brindar una aproximación a los motivos que puedan diferenciar estas empresas, por las ventajas competitivas, ya que en muchos casos se estereotipa el funcionamiento de este tipo de empresas, haciendo un análisis deficiente de la organización familiar, como también distorsionan las relaciones entre los sistemas internos de este tipo de empresas (Von Bertalanffy, 1976). Por lo anterior, se afirma con mayor frecuencia que este tipo de empresas carecen de cultura organizacional y valores, o en su defecto no son manejadas con la moderna gestión de empresa, cuando existe diferenciación de estas empresas de familia, de otras que no lo son, ya que los valores inciden directamente en el comportamiento y en la forma de hacer las cosas, convirtiéndolas en únicas en la forma de hacer ciertas cosas, formando ventajas competitivas.

Por las consideraciones anteriores, se pretende hacer una caracterización de estas empresas estudiadas, aportando material teórico-práctico que permita o sirva de herramienta, para el mejoramiento de las estructuras organizacionales.

Por tanto, y siguiendo las etapas del proceso investigativo descritas por Quivy y Carnpenhoudt (2002), surgió la siguiente pregunta como el primer hilo conductor y el objetivo general inicialmente planteado para el desarrollo de la presente investigación:

*¿Qué influencia tienen los valores familiares y corporativos dentro de la cultura organizacional de las empresas familiares de Barranquilla, como factores de generación de ventajas competitivas a largo plazo?*

Para resolver dicho planteamiento, se desarrolló el siguiente objetivo: *Identificar los principales valores familiares incorporados en empresas de familia de Barranquilla que inciden en la generación de ventajas competitivas a largo plazo.* El criterio principal para determinar las empresas seleccionadas fue que estuvieran administradas por sus dueños, similares en tamaño y estructura organizacional, y con más de 20 años de

existencia, determinando el impacto de los valores familiares y corporativos, sobre la cultura organizacional, como generadores de ventajas competitivas, según la teoría planteada en el marco de referencia y que explicaremos y retomaremos a lo largo de este documento.

Como ayuda del desarrollo del objetivo planteado, se plantearon unos objetivos específicos, como fueron: a.) Comprender las teorías y los enfoques relacionados con los temas de investigación, relacionados con los valores, cultura organizacional, empresa de familia y ventajas competitivas. b.) Identificar y analizar los principales valores familiares e institucionales encontrados en las empresas investigadas y explicar cómo interactúan entre sí, y c.) Comprender en las organizaciones investigadas, como los valores familiares y corporativos, afectan su cultura organizacional como creadora de ventajas corporativas a largo plazo.

Se pretende por medio del análisis de estos casos, complementado con las teorías relacionadas y las investigaciones realizadas a estas tres empresas, un avance en el conocimiento, aportando una base importante para explicar la interacción de los actores de las organizaciones familiares en la cultura de la empresa, fundamentada en los valores como fuentes de ventajas competitivas, resolviendo así, nuestros interrogantes. Sin embargo, se debe tener en cuenta que existen dentro de esta investigación áreas críticas del funcionamiento de la familia.

Este proceso de investigación busca aportar mediante descripciones analíticas de casos, núcleos temáticos teórico-administrativos, como son los valores familiares y organizacionales, y su influencia en la cultura de las organizaciones, como generadora de fuentes de ventajas competitivas en este tipo de empresas. Brindando así un aporte teórico-práctico a estas y otras empresas, en el redireccionamiento de sus planes estratégicos, modificando las acciones o los valores instituidos, de acuerdo al resultado, mejorando su cultura organizacional, tratando de obtener ventajas competitivas en la incorporación de valores, como factor importante en el comportamiento humano y empresarial.

El presente trabajo, se estableció de la siguiente manera: el Capítulo 1, contiene el marco teórico, en el cual se efectuara una aproximación a los conceptos de valores, cultura

Organizacional, Empresa de familia y ventajas competitivas. En el Capítulo 2, se presenta la metodología. El desarrollo del trabajo se presenta en el capítulo 3 y las conclusiones en el Capítulo 4.



# **1.Marco Teórico**

## **1.1 El concepto de “Valores”**

La gran cantidad de definiciones de “VALORES”, puede explicar con frecuencia la confusión o los desacuerdos que tienen las personas cuando analizan este concepto, en especial desde el punto de vista empresarial, los valores podemos entenderlos como variables dependientes, cuando son resultado de las fuerzas sociales y culturales, ejercidas sobre la persona y como variables independientes, cuando ejercen influencia en varios ámbitos.

Para nuestro trabajo, tomaremos el concepto de valores, según lo indicado por Guth y Tagiuri, (1965), ya que según este enfoque las personas o grupo de personas, actúan conforme a lo perciben como deseable, direccionando así los medios y fines de sus actos. Siendo esta, la definición más cercana a lo que podríamos determinar como un comportamiento basado en la percepción de los valores, como fuente de una ventaja competitiva, la cual es el objetivo principal de dicha investigación, lógicamente, asociado con los conceptos de cultura organizacional y empresa familiar, bajo las teorías que expreso más adelante.

Es de nuestro interés, no enfocarnos esencialmente al concepto de valor como tal, sino que partiendo del concepto de valor, podemos establecer que estos, influyen de manera significativa en el comportamiento humano, lo que direcciona a las personas a actuar de cierta forma dentro de un sistema, por lo anterior, el sistema de valores dentro de una organización, pueden hacerla única en la forma de actuar u operar, haciéndola identificable comparada con otras empresas similares.

## **1.2 Los valores y la cultura organizacional**

Los valores constituyen un componente primario de la denominada cultura organizacional, y a menudo son reconocidos como factores de diferenciación y éxito empresarial. Tanto los valores, como sus antecedentes las creencias, constituyen el corazón o núcleo vital de la "cultura o personalidad" de una empresa (Dolan y García, 1997). Una cosa es lo que verdaderamente se piensa, y otra lo que se hace y otra lo que lo que se dice que se piensa y lo que se aparenta.

Las personas (Pfeffer, 1998) y cultura de una organización (Gallo, 1992) son fuentes de ventajas competitivas. Así mismo, para una familia empresaria, los miembros de la misma y su cultura, generan una diferenciación de la manera como se piensa, actúa, se escogen entre alternativas, se establecen responsabilidades, se establece una unidad de propósito, se toman decisiones y se resuelven conflictos. Los valores y la interpretación sobre la naturaleza humana también se reflejan en el estilo de liderazgo al interior de las empresas de la familia.

De acuerdo a lo establecido por Jorge Yarce (2000), los valores son una ventaja competitiva y son la base sobre la cual se construye cualquier proceso de planeación estratégica familiar y empresarial. Son considerados un elemento esencial de la cultura de una empresa, y en este caso, de la dinámica de la familia empresaria, ya que condicionan el curso de sus decisiones, sus supuestos sobre la realidad, impactando en la dirección de las empresas.

Los valores forman el marco de referencia de tipo axiológico, con el cual, los miembros de la familia, dan un orden de prioridad a sus preferencias, decisiones y actuaciones relacionadas con la familia y sus empresas, tanto en el largo como en el corto plazo. De otro lado, también establecen condiciones para la interacción y operación práctica dentro del modelo los tres círculos de la empresa de familia: Familia, propiedad y empresa (Davis y Tagiuri, 1987).

Así mismo, no se tiene duda de la importancia que tienen los valores del fundador en la práctica y en la misma definición de ellos (García, 2001). Sin embargo, para efectos de

este trabajo se involucró activamente también a la segunda y tercera generación, dando paso más a la experiencia colectiva del grupo familiar.

En términos de causa efecto, aquí se asume la hipótesis, en la cual, los valores de la familia propietaria, son fuentes de ventaja competitiva, consideradas esenciales en la cultura organizacional de una empresa de tipo familiar (Veciana, 1996) y de que existe el deseo de la familia de trasladarlos a la empresa. Dentro de este trabajo, nos enfocamos en la importancia que tienen los valores en la formación de la cultura, como un fuerte componente, que logra un comportamiento especial en la forma de hacer ciertas cosas, y como lo veremos más adelante, esta situación constituye unas fuentes de ventajas competitivas.

### **1.3 La empresa familiar**

El concepto de empresa familiar, ha estado desde épocas memoriales, ya que la familia ha sido la encargada de dar nacimiento a muchas actividades económicas, contribuyendo al desarrollo del sector y a la comunidad a la cual pertenecen.

Por lo anterior, es pertinente analizar que es una empresa familiar: ¿Se diferencia una empresa familiar de una no familiar? ¿Vale la pena hacer dicha distinción? (Romero, 2006)

#### **1.3.1 Concepto de “Empresa Familiar”**

A primera vista, la empresa familiar como institución no amerita un análisis profundo, sin embargo, si se tiene en cuenta la connotación especial de la expresión “familia” y su influencia en el campo empresarial, la cual constituye la combinación entre lazos afectivos y patrimoniales, es necesario el trato diferencial y especial que tiene que dársele.

Esta particular relación de parentesco, hace de este tipo de empresas una institución sui generis, incurso en un conjunto de reglas especiales, donde se intenta evitar que los conflictos familiares lleven a la desaparición de la empresa.

Esos vínculos familiares, conlleva a que las personas adopten diferentes posturas frente a una determinación situación, ya que no es lo mismo la visión de una actividad comercial por parte de un integrante de una empresa no familiar a uno que si lo es, donde esa persona pertenece y es propietaria de dicha empresa. (Álvarez, 2010) El hecho de pertenecer a una empresa familiar afecta a todos los participantes, el papel del presidente del consejo de administración es diferente cuando la empresa la fundó su padre, y cuando la madre y los hermanos se sientan alrededor de la mesa del consejo, tal como lo hacen en la mesa de comedor. El papel del presidente ejecutivo es distinto cuando el vicepresidente que ocupa la oficina del lado es su hermano menor (Gersick, 1997).

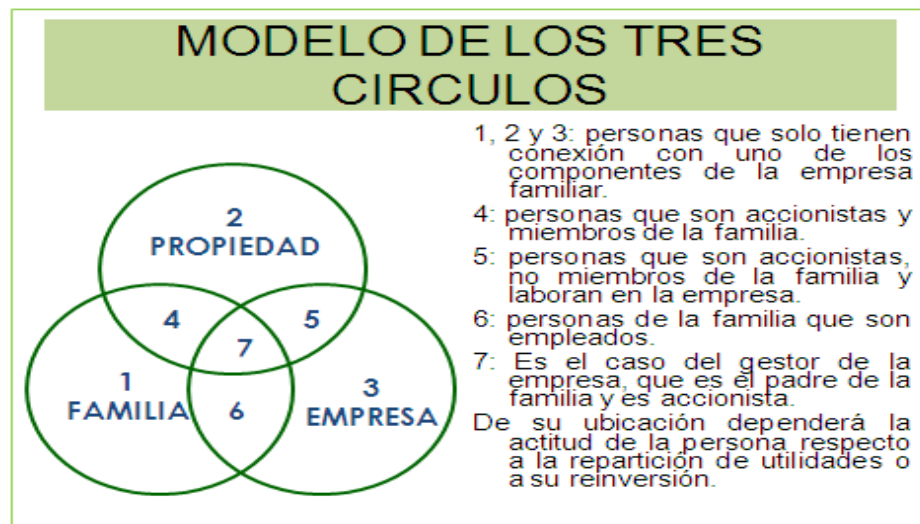
Sin embargo, lo anterior no determina una empresa familiar, ya que la definición lógica, donde las actividades comerciales, producción, administrativas y las propias del negocio son adelantadas por personas ligadas entre sí por vínculos de parentesco, pero como se mencionó, tal presupuesto no es concluyente, ya que existen casos donde a pesar de tratarse de empresas de familia, la injerencia del lazo familiar no es marcada y en algunos casos es oculta. Por lo anterior, la diferencia entre la empresa familiar y la no familiar, consiste en que la primera logra una concordancia de los valores de la empresa con los de la familia. (Leach, 2009)

Como primera arista, nos interesa preguntarnos ¿Cuándo un organismo económico se convierte en una empresa familiar?. Esa unidad económica donde el fundador inicialmente muestra características de individualismo y de concentración, que algunos casos llega a obsesión, al momento que el fundador, determina no solo satisfacer sus intereses, si no darle connotación familiar, asume entonces una actitud colaboradora y comprometida con la preservación a largo plazo de la empresa, como sustento familiar, se comienzan a incorporarse a la empresa, los intereses de la familia, incorporando miembros de la familia a la empresa, distribuyendo la propiedad entre los herederos, entre otros aspectos. En ese momento podemos, decir que esa sociedad se convierte en una empresa familiar, y bajo esa connotación, comienzan a influir en sus comportamientos y a formarse su cultura organización, donde los valores especialmente del fundador, influyen de manera directa en esos comportamientos.

### 1.3.2 Modelo de la empresa familiar

Para seguir identificando las características de las empresas familiares y entender su funcionamiento, en el modelo de los tres círculos, que realiza una excelente combinación de los tres estratos que conforman la empresa familiar: Propiedad, Familia y Empresa, mostrando las interrelaciones que se presentan dentro de dichos grupos (Davis y Tagiuri, 1982)

**Figura 1-1:** Modelo de los tres círculos  
(Davis y Tagiuri, 1982).



En esta figura se muestra con facilidad, como se involucran los tres grupos dentro de la empresa familiar, la participación de un pariente, un empleado y un propietario en los tres niveles, creando un conflicto de intereses en cabeza de una persona o grupos de personas, ya que tres grupos de personas, surgen siete núcleos distintos de personas que poseen calidades a su vez heterogéneas con diferentes intereses, tales situaciones dan paso a tensiones y enfrentamientos, dado que los intereses no son siempre coincidentes, situación difícil de manejar como seres humanos.

Así por ejemplo, cada tipo de participe tiende a diferentes metas y expectativas, ya que las cada uno de los grupos ve la empresa, ya sea como una explotación económica, una seguridad financiera, un crecimiento profesional, entre otros. (Lansberg, 1988).

A diferencia cuando la empresa nace, donde el único que pertenece a los tres círculos es su fundador y de él depende que en el futuro sus parientes ingresen a ella y formen parte de la sociedad en los ámbitos que conforman el sistema, ya sea activa o pasivamente, es decir, este esquema permite que el fundador establezca anticipadamente si va permitir que su familia o terceros se involucren en las decisiones de la gestión de la empresa, después que él deje la administración. (Álvarez, 2004)

### 1.3.3 Las relaciones familiares

Es un tema vital, para el desarrollo de este trabajo, hablar de las relaciones familiares, ya que dichas relaciones marca el curso de la empresa, de acuerdo a los estudios y estadísticas sobre la existencia de las empresas de familia.

La primera fase de la empresa familiar es de suma importancia, ya que como se expreso anteriormente, de la forma como el socio fundador estructure los cimientos de las nuevas generaciones y sus relaciones con la empresa, dependerá los éxitos de las futuras generaciones.

**Tabla 1-1:** Conformación de las generaciones en la empresa familiar (Álvarez, 2010, pág. 33).

Primera generación	Padre Solo Padre + Hijos
Segunda generación	Hermanos solos Hermanos + Primos
Tercera generación	Primos
Cuarta generación	Primos segundos

Como se evidencia en el cuadro anterior, en la etapa del fundador es la referencia obligada, todo gira en torno suyo, siendo la cabeza visible de la empresa y de la familia. A diferencia de las segundas, que aunque, existen desapegos a la empresa, por el manejo del socio fundador dio a las relaciones familiares, entre muchos aspectos, que pueden influir contrariamente entre los integrantes de la segunda generación, por ello

existe una influencia decisiva del fundador en su descendencia. (Hofstede, 1980; Dyer, 1986; y Gallo y Tomaselli, 2006)

Dado nuestro trabajo de investigación, si se mantienen el comportamiento o su cultura organización está basada en valores que puedan ser fuentes de ventajas competitivas, podría sostenerse, que el aforismo “En las empresas familiares, la primera generación la construye, la segunda la daña y la tercera la destruye”, es erróneo, ya que se estaría construyendo empresas para largo plazo, como existen evidencias en Colombia y otros países.

#### **1.3.4 Importancia de los valores en la empresa familiar**

Como se expresó anteriormente, los valores compartidos por la familia se trasladan a la empresa y dentro de los que más sobresalen son la justicia, credibilidad, respeto y el trabajo duro (Koiranan, 2002). Los valores son considerados como aspecto fundamental de las empresas y familias.

Al igual, se destaca la influencia de los valores corporativos, ya que fomentan al interior de la empresa el sentido de compromiso de los empleados (Martin y Sielh, 1990).

Existen diversos autores que resaltan la importancia e influencia que tienen los valores en la empresa familiar.

- Para Kets de Vries (1993, pág. 3) “El espíritu de la familia determinará, en gran medida las actitudes, normas y valores dominantes en la empresa. Los valores expresados por los miembros de la familia empresaria, se convertirán en un meta común para los empleados y ayudaran que estos se identifiquen y comprometan”.
- Tapies (2009) sostiene que los valores de la empresa, se derivan de los principios que identifican a la familia propietaria, los cuales se mantienen sin alteraciones y se transmiten entre generaciones a través de la educación de los hijos y su preservación es importante para lograr la continuidad, básicos para el desarrollo de los valores.
- Longenecker et al (2001, p 33), menciona el concepto de “configuración cultural global” haciendo referencia a la cultura total de la empresa de familia, compuesta

por tres patrones que resaltan el papel de los valores en la empresa de familia, así:

**Tabla 1-2:** Patrones culturales de la empresa familiar.

Basado en Longenecker et al. (2001,p 32-33).

TIPOS DE PATRÓN	CONCEPTO
Patrones de Negocios	Creencias, valores y principios que la familia lleva a la empresa, como las creencias y conductas acerca de la importancia de la calidad del servicio o producto; de modo que el esfuerzo y la dedicación del gerente inducen a los miembros de la empresa a apreciar dichos valores.
Patrones Familiares	Valores que los ancestros transmitieron a la familia y que el fundador lleva a la empresa, no relacionado directamente con el producto o servicio, como la responsabilidad hacia la sociedad. Estos valores compartidos por la familia son heredados por otras generaciones, y en ellos se fincan las acciones de la familia como grupo
Patrones de dirección de la empresa	Son aquellos que adoptan los miembros del consejo directivo de la empresa familiar, que si es formado en alta proporción por miembros de la familia se centrará en dar aprobación formal a las decisiones de la familia.

Es evidente la importancia y la integridad que tienen los valores dentro de las empresas familiares, por ello se podrían diferenciar de otras empresas que no lo son, de ahí el enfoque de este trabajo, en el sentido que los valores familiares y corporativos, que hacen parte de su cultura, dirigen un comportamiento y una forma de hacer las cosas, que logra en muchas ocasiones una ventaja competitiva, por las características que este quehacer inimitable, se identifican como una ventaja competitiva, como se expresa más adelante. Por ello, la ultima teoría complementa las dos anteriores y sobre esa postura desarrollamos más adelante el análisis.

## 1.4 Las ventajas competitivas.

En las empresas familiares, su propia idiosincrasia logra que gocen de fuentes de valor, que construyen ventajas competitivas únicas y muy difíciles de replicar (Poza, 2008).

Existen limitaciones cuando se examina la teoría sobre las ventajas de la empresa de familia, ya que existen muchas descripciones anecdóticas de las características y los procesos particulares de este tipo de empresas y de afirmaciones, relacionadas de la manera única de hacer las cosas, puede resultar una fuente de ventaja competitiva, pero

---

no vinculan los atributos descriptivos con las variables de rendimiento de las empresas (Habbershon y Williams, 1999).

Por lo anterior, se afirma que se está prestando poca atención empírica, a las ventajas competitiva que la empresa de familia puede desarrollar, cuando en ella invierten recursos y capacidades diferentes de la familia en la organización (Ayala y Navarrete, 2004). Como lo menciona, Habbershon y Williams (1999), el enfoque de recursos de la empresa, puede explicar claramente de donde surgen las ventajas en las empresas gestionadas y controladas por familias. Por ello, se analiza la empresa de familia en función de los recursos específicos, complejos, dinámicos e intangibles que le son únicos a este tipo de empresas. (Poza, 2008).

El estudio desarrollado por Restrepo-Santamaría (2011; pág. 47), en la conformación de élites patronales en Antioquia, pone en evidencia que “la familia, especialmente mediante la asociación de capitales, desempeñó un papel central en la formación de las empresas, lo cual facilitó la conformación de iniciativas que suponían inversiones de mayor riesgo o que eran más exigentes en cuanto a los recursos ... asignándole un papel preponderante a la familia, la educación y la religión”, como elementos dinamizadores de la cultura regional.

Ahora bien, la estrategia en la organización nace como resultado del ajuste entre los recursos y capacidades de una organización y de las oportunidades que aparecen en el entorno (Grant, 2006). Si el objetivo esencial de la estrategia empresarial, es la adopción de una posición que proporcione una ventaja competitiva a la organización, esta depende del sector donde ésta, desarrolle sus operaciones y de la utilización de sus recursos. Ese análisis del sector, se basa en el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1982), y por tanto, la dotación de recursos, sea la diferenciación significativa entre empresas familiares y las que no lo son (Fernández y Nieto, 2005).

Como lo establece Cabrera (1998), las características diferenciales que pueden tener las empresas de familia, son consecuencia de la forma en que establecen sus estrategias. Donde, no se basa primordialmente en fines económicos sino que además tiene otros fundamentos, un tanto más complejos, que le permiten desarrollar estrategias derivadas de valores, creencias, símbolos y relaciones interpersonales esenciales de los

propietarios o grupos. Como lo afirma Restrepo-Santamaría (2011) citando a Coenen-Hunter: estas personas “ocupan posiciones estratégicas que les permiten ejercer influencia perceptible sobre los procesos de toma de decisiones”. Las personas que ejercen influencia y dirección social, política y económica o empresarial están provistas de prestigio, privilegios y otros símbolos de estatus que refuerzan sus posiciones frente a la sociedad” y en tal sentido los propietarios de la empresa familiar, se convierten en el ejemplo a seguir.

Estos factores, como son, la cultura organizacional, la confianza, la reputación de la empresa frente a terceros, el trabajo en equipo, las relaciones de amistad entre funcionarios de la empresa. Para el caso de las empresas familiares, es primordial la existencia de relaciones familiares entre ellos, siempre y cuando, estas marchen en buenas condiciones (Cabrera, 1998). La inexistencia de adecuadas relaciones entre los miembros de una familia, pueden conllevar a la desaparición de las organizaciones, o a que se den posturas a favor de los intereses de solo un miembro de la familia o una rama de la misma, como en el caso de la Familia Santodomingo, rama Julio Mario, quien logró sacar de la estructura de empresa familiar a sus propios hermanos en procura de obtener los resultados que lo afianzaban a él como líder del clan (García, 1988; Reyes, 2003; Parra, 2004; Rodríguez-Romero 2008)

Teniendo claro, que las empresas de familia poseen características individuales, y que ese carácter único, es el factor que contribuye a su importancia, debemos aclarar, que cuando se habla de ventajas competitivas de las empresas de familia, estas ventajas no las podemos analizar, si no se referencian con las estrategias, recursos y aptitudes de una empresa de familia como tal (Habbershon y Williams, 1999). Lo anterior, basado en que cada empresa tiene recursos y capacidades que la hacen diferente, posee un carácter único que lleva que su rentabilidad, no realizando lo mismo que hacen otras empresas, sino explotar sus diferencias.

Para establecer una ventaja competitiva en una empresa, se debe formular e implantar una estrategia donde se explote esas características únicas del total de recursos y de las capacidades de la organización (Grant, 2006). La calidad de las interacciones entre

---

familia y empresa, conlleva a aprovechar o no, las posibles ventajas que se presentan (Poza, 2008).

Ese planteamiento basado en los recursos, explica en detalle las ventajas competitivas inherentes a las empresas familiares (Poza, 2008), desde esta perspectiva teórica, se analiza la empresa familiar en función de todos sus recursos específicos, complejos e intangibles considerados únicos, conocidos como competencias organizativas, las cuales están relacionadas con los procedimientos internos, los recursos humanos y otros activos intangibles, que pueden generar ventajas competitivas para la empresa familiar, bajo ciertas circunstancias. El efecto de la familia, es una importante ventaja competitiva de la propiedad familiar, cuando esta es bien planificada (Carlock y Ward, 2003).

Existen características diferenciadoras de las empresas familiares, frente a otras empresas y que logran que sean exitosas: Una de la más destacada, es el clima singular generado por el reconocido “sentido de pertenencia” (Gómez-Betancourt, 2005). Los atributos generalmente ambivalentes de la empresa de familia, son consideradas las características únicas e inherentes a la empresa familiar y son el origen de “ventajas y desventajas”, estos atributos provienen directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa familiar (Tagiuri y Davis, 1996).

Dado lo anterior, es evidente la consideración de ventaja competitiva en la empresa familiar, en la cual estamos determinando nuestro objetivo, considerando que el comportamiento basado en ciertos valores, junto con la estrategia y los recursos organizacionales, invertidos e implementados por la familia en la empresa familiar, dan origen a ventajas competitivas, que estimamos identificar al final de este trabajo en las empresas a estudiar.



## **2. Metodología.**

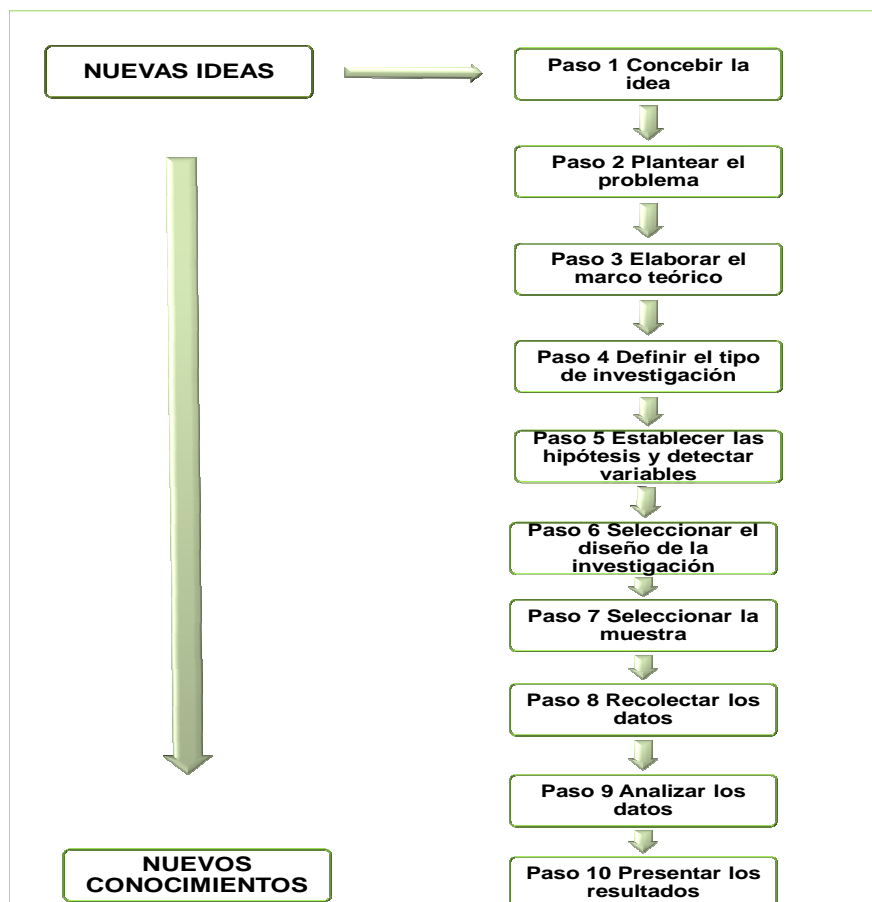
### **2.1 Diseño metodológico**

Para el desarrollo del presente trabajo, el enfoque metodológico será basado en un estudio descriptivo analítico, con la ayuda de la metodología de estudio de caso, de uso común en trabajos relacionados con el tema de estudio, que permite analizar las particularidades y complejidades de uno o varios casos para comprender la actividad, dentro de ciertas circunstancias (Stake, 1995). En términos de Ogliastrri (1987), "Un caso es la descripción de una situación real", con soluciones e interpretaciones imperfectas, donde se reconoce a la teoría como una simplificación de la realidad, en sus contradictorias dimensiones interpretativas. La replicación teórica que se utiliza dentro de un estudio de caso, es similar a la usada en experimentos múltiples, y sus resultados permiten realizar una validación lógica de las teorías planteadas. (Yin, 1998).

### **2.2 Proceso metodológico**

Este proceso está compuesto por una serie de pasos y sub-etapas, donde se conectan y se derivan otras. (Quivy y Campenhoudt, 2005 y Hernández, et al, 2003), Para efectos de este trabajo, aceptamos la metodología propuesta por Hernández et al, (2003), quienes utilizan el proceso de investigación basándose en diez pasos.

**Figura 2-1:** Etapas de la metodología de la investigación.



Fuente: Hernández, et al (2003).

Al aplicar el proceso de investigación científica se generan nuevos conocimientos, los cuales a su vez producen nuevas ideas e interrogantes para investigar, permitiendo así el avance de las ciencias y la tecnología. (Hernández, et al, 2003), consideramos este proceso metodológico, el más expedito para el desarrollo de nuestro trabajo de valores familiares y empresariales, en especial por la explicación sencilla de los diferentes pasos.

### 2.3 Fuentes de información.

Para el logro de estos objetivos, se definieron las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección. Acorde con Cerda (1998), generalmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

En el desarrollo del trabajo, se utilizaran como técnicas de recolección de las fuentes primarias: entrevistas en profundidad semiestructuradas, estandarizada y abierta para los propietarios y encuestas estructuradas para los funcionarios de las empresas y documentos que soportan el plan estratégico de las empresas y como fuentes secundarias: libros, documentos, estudios, Journals, publicaciones, revistas, Internet, entre otros.(Yin, 2002),

Como complemento de la información obtenida través de las entrevistas y encuestas, se tomarán notas de observación, de esta manera, tal y como Patton (1990: 205) señala, con las entrevistas se presentan las percepciones del entrevistado y con la observación se manifiestan la del propio observador, por lo que las dos técnicas se complementan. En las visitas realizadas a cada una de las empresas, se estructurará una hoja de observación con puntos comunes centrándome especialmente en la observación de las manifestaciones visibles de la cultura organizacional, además de todas aquellas particularidades detectadas como complemento de la información contenida en las entrevistas, encuestas e información secundaria. (Benedict, 1934; Schein, 1985). De este modo podemos calificarla como observación no participativa<sup>2</sup>, sistematizada, preparada previamente y natural al realizarse en el propio contexto del estudio (Anguera, 1982: 130).

Estos datos se organizaran, clasificarán e interpretaran para lograr elaborar una guía de reconocimiento de los valores presentes en las empresas familiares, identificando cómo interactúan los sistemas familia-empresa en las organizaciones investigadas como generadoras de ventajas competitivas en las mismas.

Finalmente se hará un enfrentamiento entre las teorías y los resultados obtenidos, a favor y en contra de los tres casos, para llegar a una conclusión.

---

<sup>2</sup>Observación No Participativa o externa es aquella en que el observador no pertenece al grupo que se estudia en contraposición a la observación interna o participante en la que el observador participa en la vida del grupo o organización que estudia(.....) sometándose a las reglas formales o informales del grupo social (Pérez Serrano, 1994:25)

## 2.4 Población y muestra.

Para este trabajo tomamos información basada en las estadísticas de las empresas que reportan información a la Superintendencia de sociedades durante 2.010 y 2.011, para ello se tomaron las grandes empresas familiares en Barranquilla, arrojando un resultado de 38 empresas (Ver tabla 2-1), de las cuales solo se pudo lograr el contacto con tres de estas, en especial por el acceso a la información de las familias y empresas y del personal de las mismas.

**Tabla 2-1:** Empresas de familia en Barranquilla  
(SIREM – Superintendencia de sociedades 2010-2011).

DESCRIPCION		CANTIDAD
Total empresas de familia en Colombia		13.277
Empresas Grandes	46,80%	6.214
Empresas Grandes en Barranquilla		52
Empresas de familia en Barranquilla	73,30%	38
<b>Empresas de familia en Barranquilla seleccionada</b>		<b>3</b>

Por lo anterior, fueron seleccionados tres (3) empresas de familia de la ciudad de Barranquilla, consideradas Grandes Empresas, por el número de empleados y los niveles de activos, de acuerdo a las leyes colombianas.<sup>3</sup> Considerándose como empresas con características distintivas, son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Por las anteriores consideraciones estas empresas se encuentran dentro de las Grandes empresas, de acuerdo a la legislación (Ver tabla 2-2).

**Tabla 2-2:** Clasificación de las empresas  
(Ley 590 de 2000).

---

<sup>3</sup> Ley 590 de 2.000, Artículo 2 y Ley 905 de 2.004, Artículo

### CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS (Ley 590 de 2.000 y Ley 905 de 2.004)

Tipo de Empresa	Empleados	Activos Totales (SMLV *)	Activos Totales hasta 2.011 (\$)
Micro Empresa	1-10	Menos de 500	\$267.800.000
Pequeña Empresa	11-50	501-5000	\$2.678.000.000
Mediana Empresa	51-200	5001-30.000	\$16.068.000.000
<b>Gran Empresa</b>	<b>Mas de 200</b>	<b>Mas de 30.000</b>	<b>Mayor de \$16.068.000.000</b>

(\*) Actualmente se ha reemplazado la medida del salario mínimo como medida para clasificar el tipo de empresa por tamaño a la de UVT (Unidad de Valor Tributario, Ley 590 de 2000)

La cantidad de empresas seleccionadas, se explica por el tamaño y organización de las mismas (Ver tabla 2-3), por la facilidad en la obtención de la información, al ser familias conocidas por el investigador, y por la intención de contrastar los resultados (mínimo tres) y hacer un cruce de los mismos, para determinar variables que pudieran explicar algunos comportamientos en sus culturas organizacionales, teniendo en cuenta que las tres empresas, son muy similares en estructura de familias, tamaños y operaciones, para así determinar la incidencia de los valores en la cultura organizacional de las mismas, como fuentes de ventajas competitivas.

**Tabla 2-3:** Características de las empresas seleccionadas

Empresa	Empleados 2.011	Antigüedad (Años)	Activos Totales a 2.011 (\$)
Caso 1	392	46	\$73.144.597.000
Caso 2	424	42	\$91.455.294.000
Caso 3	495	23	\$17.543.889.000

De otra parte, teniendo en cuenta la cantidad de empleados de las empresas seleccionadas, se realizará una muestra probabilística simple (Cochran, 1953; Kish, 1965), determinando el número de empleados a encuestar teniendo en cuenta los niveles de seguridad y error, requeridos en la obtención de los resultados, validados con análisis previos, donde las variaciones estándar de los mimos no resultaron representativas.

## 2.5 Fiabilidad y validez.

La fiabilidad del presente trabajo, o sea, el grado de independencia de las respuestas con relación a las circunstancias accidentales de la investigación, en el sentido de replicar la investigación y obtener similares resultados.

Para esto, asumimos con respecto a la parte cualitativa de este trabajo, lo planteado por Kirk y Miller (1986), en el sentido de obtener fiabilidad y validez, en que se sistematice y se estandarice los registros; La existencia de un supervisor permanente (Guba, 1992); y la explicación detallada del proceso de investigación. (Pérez, 1994).

Dentro del desarrollo del trabajo, se han tenido en cuenta los anteriores requerimientos, recolectando y recopilando información, la supervisión del director del presente trabajo y se ha tratado de exponer detalladamente los pasos que se siguieron para llegar a las conclusiones. Adicionalmente, se han combinado técnicas cualitativas y cuantitativas, diversas fuentes de datos (entrevistas, encuestas, observaciones, datos secundarios,

---

entre otros) y el análisis de la información mediante el sistema office, asimilando en lo posible al análisis del programa StatisticalPackageforthe Social Sciences (SPSS) <sup>4</sup>.

Los resultados de este trabajo, son limitados en términos generales, lógicamente por tratarse de un estudio de caso y el análisis se realiza con base a lo expresado por cinco (5) miembros de cada familia (muestra reducida), sin realizar triangulaciones o mayores análisis, para contrarrestar lo dicho por los propietarios, relacionado con los valores familiares de su familia.

---

<sup>4</sup> Es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. En la actualidad, la sigla se usa tanto para designar el programa estadístico como la empresa que lo produce. Originalmente SPSS fue creado como el acrónimo de *StatisticalPackageforthe Social Sciences* aunque también se ha referido como "StatisticalProduct and ServiceSolutions" (Pardo, A., y Ruiz, M.A., 2002, p. 3)



## **3.Desarrollo del trabajo**

### **3.1 Los tres casos seleccionados**

Para el caso en estudio, como se describió en el punto 2-4, se tomaron tres (3) empresas familiares de la ciudad de Barranquilla, realizando una visita a las instalaciones de cada una de las sociedades, haciendo un recorrido por sus instalaciones, revisando el plan estratégico de cada una de ellas, y otras informaciones suministradas por los departamentos de personal y sus propietarios, sin hacer referencia a sus nombres, debido a un acuerdo de confidencialidad, como compromiso de acceso a su información: (cabe destacar, que la definición de Misión, Visión e incluso de Valores Corporativos, es única en cada organización estudiada y en este trabajo final de Maestría, fijaremos nuestra atención particularmente sobre lo declarado por cada organización, haciendo de cada una de ellas un verdadero caso de estudio.

#### **3.1.1 Caso 1**

Es una empresa netamente familiar, con 100% de la administración en cabeza de socios de segunda y tercera generación. Fundada en el año 1966 y tiene por objeto social: La fabricación y comercialización, de toda clase de artículos plásticos, cartón o papel y similares, preferiblemente de bolsas.

Los valores corporativos impulsados dentro su plan estratégico:

- **Integridad**
- **Seguridad**
- **Trabajo en Equipo**
- **Creatividad**
- **Orientación al Logro**

- **Enfoque al Cliente**

Número de empleados: 392

Número de socios familiares en la administración: 5

Segunda y tercera generación: Hermano Mayor (Gerente General), Hermano Menor (Gerente de Producción), Hija del hermano mayor (Gerente Administrativa), Hijo del hermano mayor (Gerente Comercial) e Hija del hermano menor (Directora de Procesos)

### **3.1.2 Caso 2**

Es una empresa puramente familiar, donde la administración está distribuida por los socios de la segunda y tercera generación, constituida en el año 1970. La Sociedad tiene como objeto la fabricación, producción, distribución, venta de empaques y rollos de polietileno o plásticos similares, con o sin impresión.

Los valores corporativos impulsados dentro su plan estratégico:

- **Orientación al cliente**
- **Trabajo seguro**
- **Optimización de recursos**
- **Cuidado del medio ambiente**
- **Trabajo en y como un equipo**
- **Modelo de negocio**

Número de empleados: 424

Número de socios familiares en la administración: 5

Segunda y tercera generación: Hermano menor (Gerente General), Hermana (Gerente Financiera), Hermana (Gerente Administrativa), Hijo de hermana (Gerente Comercial) e Hijo de hermana (Gerente de línea de producción)

### 3.1.3 Caso 3

Es una sociedad 100% familiar, donde la administración es compartida entre la primera y segunda generación. Fue establecida desde el año 1.989. Tiene por objeto la preparación y venta de alimentos a domicilios; la administración de casinos y clubes, la compra y venta de toda clase de mercancías de consumo.

Los valores corporativos impulsados dentro su plan estratégico:

- **Responsabilidad**
- **Honestidad.**
- **Sentido de pertenencia**

Número de empleados: 495

Número de socios familiares en la administración: 5

Primera y segunda generación: Padre (Gerente General), Madre (Gerente Cocina Eventos), Hijo 1 (Gerente Administrativo y Financiero), Hijo 2 (Gerente Comercial) e Hijo 3 (Gerente Operaciones)

## 3.2 Los participantes, las encuestas y entrevistas

Para la recolección de la información de los propietarios, se realizaron entrevistas personales semiestructuradas, las entrevistas se transcribieron, para su verificación de validez, el número de entrevistas, fueron así:

Caso 1: 5 Entrevistas (Hermanos y sus hijos – 2da y 3ra Generación)

Caso 2: 5 Entrevistas (Hermanos y sus hijos - 2da y 3ra Generación)

Caso 3: 5 Entrevistas (Padres y sus hijos – 1ra y 2da Generación)

Para la recolección de la información de los empleados, se elaboró una encuesta con datos informativos del empleado, cargo, tiempo, edad, entre otros, se indagó sobre los valores identificados en cada una de las sociedades, para el posterior análisis y cruce de información, esto con el fin de identificar los valores corporativos incorporados en la

sociedad, como sistema independiente de la familia, para realizar el contraste con los valores promovidos y los familiares para cada caso.

Se determinó el tamaño de la muestra de los empleados, para este caso, teniendo en cuenta que son datos cualitativos, es decir para el análisis de fenómenos sociales o cuando se utilizan escalas nominales para verificar la ausencia o presencia del fenómeno a estudiar, se recomienda la utilización de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} \quad (2)$$

Siendo  $n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$  sabiendo que:

$\sigma^2$  Es la varianza de la población respecto a determinadas variables.

$s^2$  Es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad como  $s^2 = p(1 - p)$

$se$  Es error estándar que está dado por la diferencia entre  $(\mu - \bar{x})$  la media poblacional y la media maestra.

$(se)^2$  Es el error estándar al cuadrado, que nos servirá para determinar  $\sigma^2$ , por lo que  $\sigma^2 = (se)^2$  es la varianza poblacional.

De lo anterior, asumiendo un error (se) del 4%; una fiabilidad (p) del 95%), y teniendo en cuenta que la anterior es una muestra probabilística simple, hemos estratificado ese resultado entre los diferentes clases de empleados dentro de la empresa,

diferenciándolos por sexo, edad, antigüedad y cargos, logrando una reducción en la varianza de cada unidad maestra (Kish, 1965).

Para cada uno de los tres (3) casos seleccionados, el tamaño de la muestra indicada es de 28 encuestas en las diferentes áreas de la empresa, como se muestra a continuación:

**Tabla 3-1:** Cálculo de la muestra probabilística simple.

Elaboración propia.

DESCRIPCION	CASO 1	CASO 2	CASO 3
Poblacion - Empleados (N)	392	424	495
Confabilidad (p)	95,00%	95,00%	95,00%
Error estandar (se)	4,00%	4,00%	4,00%
$\sigma^2 = (se)^2$	0,0016	0,0016	0,0016
$s^2 = p(1-p)$	0,0475	0,0475	0,0475
$n'' = s^2 / \sigma^2$	29,6875	29,6875	29,6875
$n = n'' / (1 + n'' / N)$	27,5975	27,7449	28,0077
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

### 3.3 Los datos

Los datos fueron recolectados y clasificados por cada una de las empresas, efectuando las entrevistas a los socios administradores, de manera consecutiva por cada una de las empresas, para evitar que la información fuera socializada y presentara distorsión en los resultados, las entrevistas fueron transcritas, contando con 15 entrevistas.

Todos los datos anteriores, fueron compilados por cada empresa y tabulados en hojas electrónicas de acuerdo a las respuestas y calificaciones dadas, dentro de las encuestas, para su posterior análisis,

### 3.4 Análisis de los datos

Dentro del proceso de recolección de datos, se realizaron 15 entrevistas a socios y 90 encuestas a empleados de las empresas seleccionadas, el tamaño de la muestra realizada efectivamente fue de 30 por cada empresa, superando el cálculo de la muestra

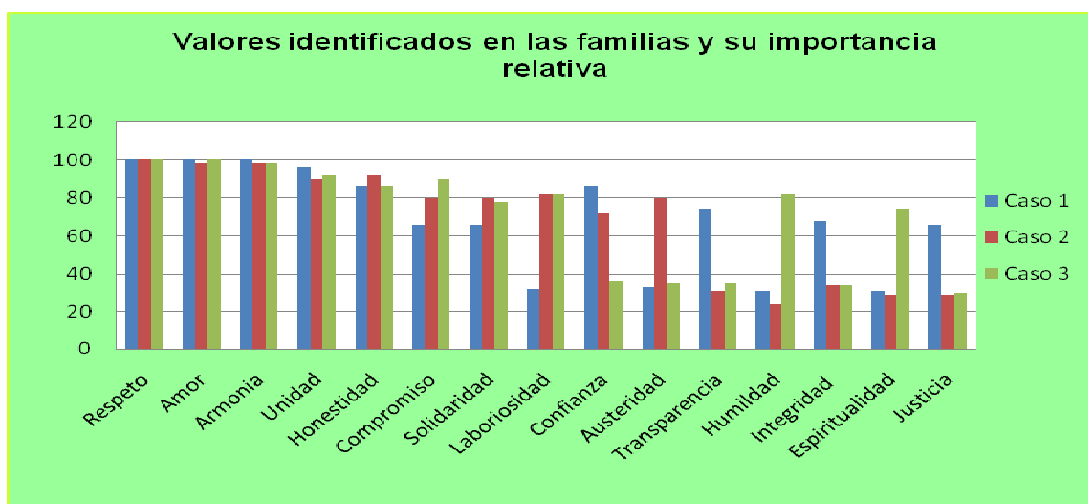
(28). Los datos fueron tabulados generándose una matriz de las variables analizadas (Valores familiares y corporativos).

Para el análisis de resultados fue utilizado el Microsoft Excel para Windows, tratando de asimilar algunas variables y análisis de los resultados, que se utilizan en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) <sup>5</sup>, teniendo en cuenta que no se cuenta con este último.

### 3.4.1 Valores familiares identificados

Se identificaron diez (10) principales valores familiares para cada familia en estudio, de acuerdo a su importancia relativa, para ello se tomó el puntaje de importancia descrita por ellos en las entrevistas, confirmándolo en los protocolos de familia desarrollados por ellos. El resultado se muestra en la siguiente gráfica:

**Figura 3-1:** Valores familiares identificados en cada familia. Según su importancia relativa. Elaboración propia.



<sup>5</sup>Véase 7

Como se evidencia, en el cuadro anterior existen cinco (5) valores coincidentes para las tres familias en importancia relativa, como son: *El respeto, el amor, la armonía, la unidad y la honestidad.*

Desde la percepción de los mismos accionistas, se expresa la ausencia o distanciamiento de los valores familiares, y más aun aplicados a la empresa.

El hermano mayor del Caso 1, expresó: *“...Tratamos de mantener a la familia unida, y mantener nuestros valores, pero las nuevas generaciones son más difíciles de manejar, aun así respetamos sus pensamientos....”*

La hermana mayor del Caso 2, comentó: *“...Últimamente los valores de nuestra familia se han perdido un poco, nos hemos distanciado y parte de eso es a razón de los resultados económicos en la empresa...”*

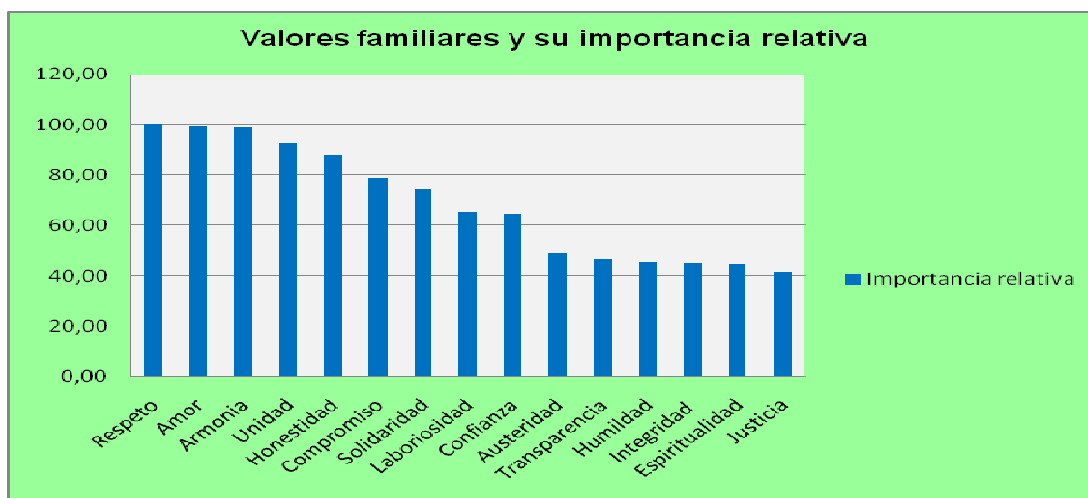
La Madre del Caso 3, expresó: *“...Para mí, los valores son lo más importante en mi familia y tratamos de mantenerlos en Caso 3, pero no creo que se mantengan cuando el papa y yo, no estemos .....*”

Como estas, son las apreciaciones en general de las generaciones más viejas, pero todos son conscientes de esta situación y por ello, todas las generaciones entrevistadas están de acuerdo en procesos de protocolos de familia, gobiernos corporativos, estatutarios, etc., con trabajos adelantados a la fecha, en esos aspectos.

Si tomamos la importancia relativa en conjunto de las tres familias, el resultado es muy similar, estando estos mismos valores familiares, en primer orden de importancia para ellos, dentro de sus estructuras familiares, como se muestra en el siguiente grafico.

**Figura 3-2:** Valores familiares identificados de las tres familias.

Según su importancia relativa. Elaboración propia



### 3.4.2 Valores corporativos promovidos por las empresas.

A continuación presentamos los valores corporativos promovidos por las tres (3) empresas en estudio, tomados de su plan estratégico y verificado en las publicaciones y promociones dentro de las empresas.

**Tabla 3-2:** Valores corporativos promovidos por las empresas.

Elaboración propia

Caso 1	Caso 2	Caso 3
1. Integridad 2. Seguridad 3. Trabajo en Equipo 4. Creatividad 5. Orientación al Logro 6. Enfoque al Cliente	1. Orientación al cliente 2. Trabajo seguro 3. Optimización de recursos 4. Cuidado del medio ambiente 5. Trabajo en y como un equipo 6. Modelo de negocio	1. Responsabilidad 2. Honestidad. 3. Sentido de pertenencia

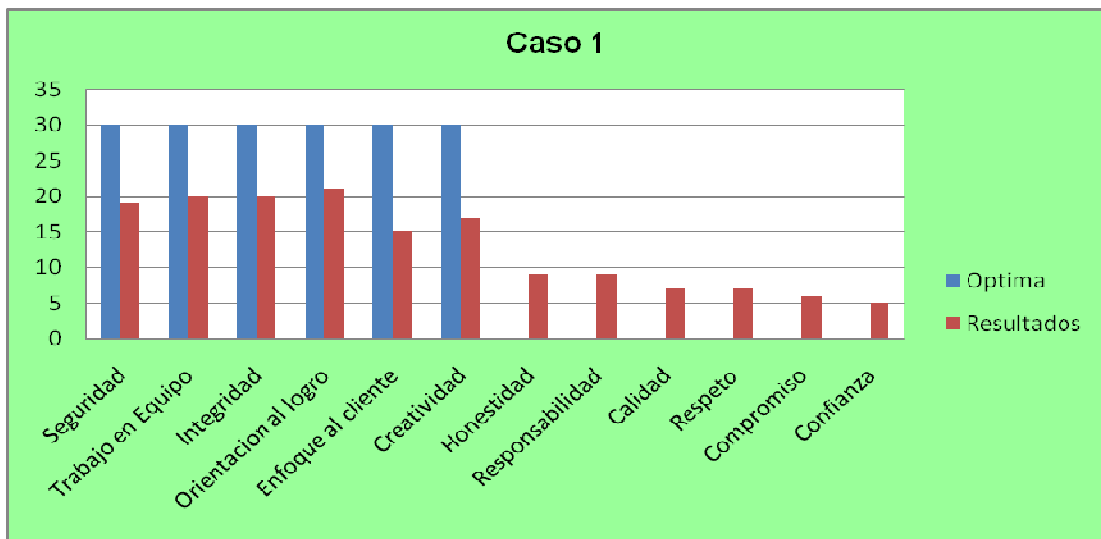
Como se puede observar, para los casos 1 y 2, existen valores coincidentes y algunas similitudes a través de sus valores en su direccionamiento, con enfoques hacia el mercado, ambientales, de seguridad y los logros. A diferencia del caso 3, donde los valores impulsados por esta empresa, tienen un enfoque dirigido esencialmente a sus empleados.

### 3.4.3 Valores identificados en cada caso.

A través de las encuestas se identificaron los valores corporativos, con los cuales, los empleados identifican a sus empresas, desde su punto de vista, en el cual ellos expresaron sin consultar, cuales son los valores con que ellos identifican a su empresa, obteniendo los siguientes resultados en cada caso:

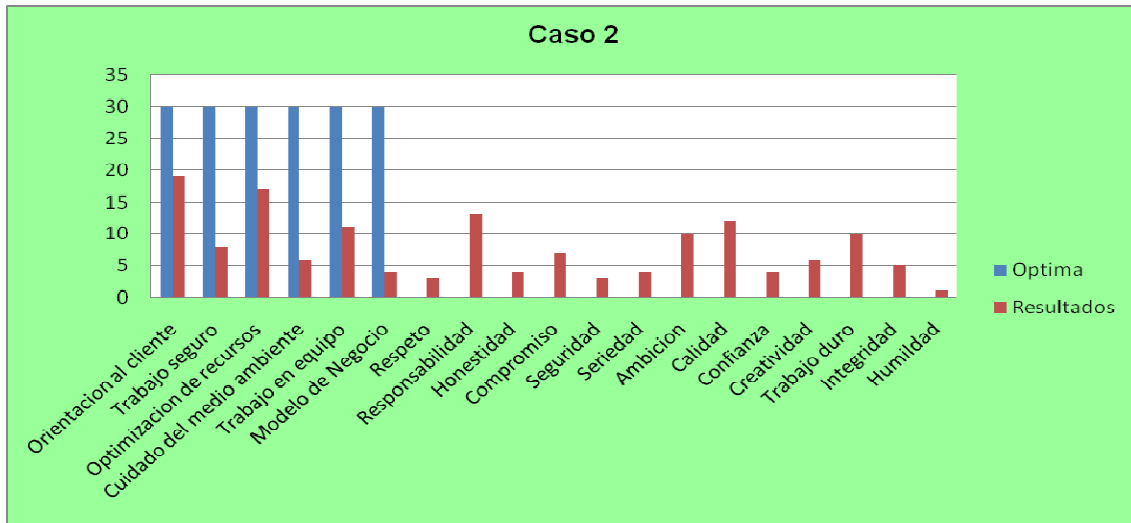
Las columnas azules identifican los valores promovidos por la empresa, indicando el máximo de personas que podrían identificar dicho valor, y las columnas rojas muestran los valores por los cuales perciben los empleados a su empresa.

**Figura 3-3:** Valores promovidos vs valores identificados en el caso 1.  
Elaboración propia.



Como se observa, de los seis (6) valores promocionados por la empresa, todos fueron identificados, pero con una variación en promedio del 37%

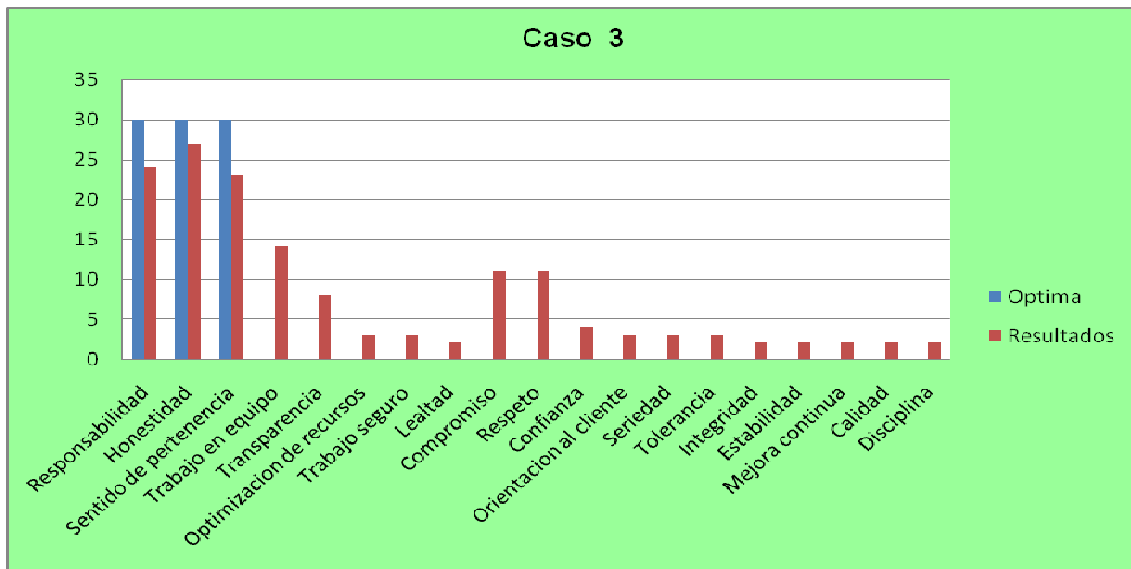
**Figura 3-4:** Valores promovidos vs valores identificados en el caso 2.  
Elaboración propia.



Los resultados muestran que de los valores promovidos, en su mayoría no son percibidos o identificados por la empresa, presentándose un alto porcentaje de desviación en la identificación de sus valores, en aproximadamente un 68%.

**Figura 3-5:** Valores promovidos vs valores identificados en el caso 3.

Elaboración propia.



Para este caso, los resultados muestran los valores corporativos promovidos están plenamente identificables por los encuestados. Cabe resaltar que a diferencia de los

casos 1 y 2, esta empresa solo promueve tres (3) valores corporativos a diferencia de las primeras que promueven seis (6) valores.

## 3.5 Los Resultados

Con el fin de dar respuesta a la pregunta objeto de este trabajo, se presenta a continuación un análisis detallado de los resultados obtenidos de la muestra seleccionada y a la luz de las teorías que lo fundamentaron.

Los resultados de los tres casos, confirman algunas preposiciones iniciales y evidencian alguna incidencia de los valores familiares y corporativos, en la generación de ventajas competitivas para las empresas familiares, bajo la luz de la teoría planteada.

### 3.5.1 Los casos

En las tres familias se observaron, valores muy similares en cuanto a la importancia relativa, como bases del comportamiento y desarrollo familiar, como son: *El respeto, el amor, la armonía, la unidad y el compromiso*. Estos tres últimos coinciden con lo expresado por Gallo y Amat (2003), constituyen las fortalezas en una empresa familiar.

Pero de igual forma, existen otros de menos importancia relativa, pero disimiles entre las familias, como son: La laboriosidad, la austeridad, la humildad y la espiritualidad. Según lo expresado por Gallo y Vilaseca (1996), la exigencia, la laboriosidad, la iniciativa, la sencillez y la austeridad son lo más importante y fundamentales para garantizar la actividad empresarial longeva. Por ello, podríamos explicar los resultados obtenidos relacionados con la percepción de los valores corporativos en cada uno de los casos, descritos más adelante.

Para que dichos valores sean tomados como comportamientos naturales dentro de la empresa, y lograr que estos se conviertan en ventajas comparativas para la empresa familiar, como lo expresa Yarce, (2000), para los casos estudiados, los resultados no han sido totalmente efectivos en todos los casos estudiados.

Solo en el caso 3, se identificaron plenamente los valores corporativos promovidos por la empresa, para los otros casos no fue posible identificar con claridad los valores

promovidos por la empresa, solo en menor grado se lograron identificar algunos valores para el caso 1. Como lo mencionamos anteriormente, para el caso 3, los valores corporativos están muy relacionados con los valores de la familia y enfocados éstos a sus empleados y aunado a que a diferencia de los casos 1 y 2, solo se tienen tres (3) valores corporativos y cuyos conceptos son de fácil entendimiento, para el común de las personas, a diferencia de los casos 1 y 2, que existen valores corporativos, que según nuestra indagación, los empleados expresan no conocer, debido a lo técnico de su nombre y concepto.

Según lo expresado por los empleados, para el caso 1 y 3, los propietarios tienen un contacto directo con la mayoría de sus empleados de manera diaria, notando ellos una cercanía y una naturalidad en el trato hacia ellos, entendible en el sentido que para el caso 1-Fabrica de Bolsas (dos hermanos) uno es el gerente administrativo y el otro el gerente de planta, y para el caso 3-Casinos (Esposos), donde uno es el gerente y la esposa es la gerente de cocina. A diferencia del caso 2-Fabrica de empaques (Hermanos), donde uno es el gerente general y otro el financiero, alejados de la planta de producción, donde los empleados sienten un desinterés de los propietarios hacia ellos, mencionando siempre que el comportamiento de su padre, era el descrito para los casos 1 y 3.

### **3.5.2 Los cruces de casos**

Las tres empresas presentan elementos propios de la empresa familiar, detectándose la influencia directa de los propietarios administradores en la cultura de la empresa, lo que puede ayudar positivamente a formar la conducta, guía y da seguridad a sus subordinados, presentándose una ventajas competitivas propias de la empresa familiar, especialmente en la forma de hacer ciertas cosas, encontrándose coincidencias en valores familiares calificados en su importancia relativas por las mismas familias, pero identificando valores de menos importancia para ellos dentro de su familia, pero importante para el desarrollo de la empresa y la familia, en todos los casos se está trabajando en el desarrollo de protocolos de familia, estando en instancias iniciales en todos los tres casos.

A la pregunta inicial, de la incidencia de los valores familiares y corporativos en generación de ventajas competitivas en las sociedades estudiadas, podemos afirmar que las tres empresas se advierte la interacción de los dos sistemas de valores familiares y corporativos, donde se comparten creencias, normas de conducta, lenguajes, entre otros. Determinando que los valores familiares tienen una incidencia directa en la cultura organizacional, y estos son reconocidos como un fundamento cultural para su continuidad (Tapies, 2009, Perez et al. 2007 y Steckerl, 2006), y más aun, existen valores similares que forman un comportamiento estándar de sus empleados, en la mayoría de actuaciones, que hacen que esa empresa sea particular en la forma de hacer ciertas cosas, que de acuerdo a la teoría planteada, se considera una ventaja competitiva.

De otra parte, la incorporación de los valores corporativos diferentes a los familiares, dentro de estas tres empresas, advierte unos cambios en los elementos culturales propios de la empresa familiar, pero aun ligados a la forma de liderazgo de los propietarios, demostrando que entre mayor sea la diferencia conceptual entre los valores corporativos y familiares, mas difícil es la percepción y asimilación de los subordinados para incorporarlos en su cultura organizacional, pero existe un compromiso por parte de las familias y empleados, muy marcados en los casos 1 y 3.

Se aprecian valores familiares y corporativos, que aunque se quiera disponer diferente significación, en esencia son muy similares, para los tres casos existen valores que representan y otros que pueden representar ventajas comparativas para la organización, dependiendo directamente de sus propietarios administradores, por ello en estas tres empresas, juega un papel importante, la continuidad en la trasmisión, fortalecimiento y desarrollo de dichos valores (Pérez et al, 2007), siempre y cuando se le dé la significación de acuerdo a la ventaja desarrollada por la empresa y la familia y su dificultad de replicar.

Dentro del análisis realizado y la teoría estudiada, las ventajas competitivas de la empresa de familia, se basa primordialmente en valores como son: la confianza y la unidad de sus miembros, lo anterior de acuerdo a un estudio realizado por Sanchez (2010), entendiend, que son imprescindibles estas dos variables para el funcionamiento de las empresas familiares y su generación de ventajas competitivas, que como se muestra en los resultados, aparecen como valores importantes dentro de la familia y las

organizaciones familiares estudiadas. Por ello, estimamos que las empresas estudiadas, como empresas familiares, para el caso 1 y 3, tienen muy identificados rasgos de comportamientos influenciados por los valores familiares, que han llegado a una identificación de operaciones y actividades muy particulares de esas empresas, que la identifican, a diferencia del caso 2, en el cual se están perdiendo ciertos comportamientos, perdiendo identidad frente a sus empleados. Cabe anotar que los mercados, clientes y entornos sectoriales de las tres empresas son disimiles, para entrar a analizar más a fondo los comportamientos financieros y de decisiones comerciales, que pueden influenciar en el comportamiento de los directores, temas que pueden ser tratadas en otras investigaciones.

## 4. Conclusiones y futuros desarrollos

### 4.1 Conclusiones

A través del análisis tanto de los valores de las familias propietarias, como los valores corporativos promovidos y los identificados por el personal, se pudo establecer muchas relaciones con el marco conceptual planteado, presentando las conclusiones que se derivan, en base a las hipótesis y preguntas planteadas en el desarrollo de este trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las familias empresarias seleccionadas, se muestran unas coincidencias importantes en los cinco principales valores familiares, según su importancia relativa dada por ellos mismos, como son *El respeto, el amor, la armonía, la unidad y el compromiso* (los cuales no están declarados dentro de sus valores corporativos, pero que son expresados como una constante y filosofía en el interactuar de los propietarios con sus equipos de trabajo- ellos aparecen recurrentemente en las respuestas dadas en las entrevistas en las tres organizaciones caracterizadas). Pero de igual forma, existen algunas diferencias en la importancia que tienen otros valores dentro de las familias propietarias como son: *La laboriosidad, la austeridad, la humildad y la espiritualidad*. Considerados los tres primeros, (Gallo et al, 1996) como importantes para la supervivencia empresarial.

Los valores corporativos identificados por parte de los empleados de las empresas, observamos para el Caso 3, que son los que los propietarios familiares, quieren tener en sus organizaciones, promovidos por la empresa, están incorporados de manera natural a la empresa y en su cultura organizacional, en especial teniendo en cuenta que tienen mucha relación con los valores de la familia propietaria identificados, teniendo un actuar tanto familiar y empresarial acorde con un tipo de lineamientos direccionados y guiados directamente y permanentemente por sus propietarios, logrando un cierto comportamiento en sus actividades operativas, que la identifican e individualizan,

logrando una ventaja competitiva en ese aspecto, ya que dicho comportamiento basado en esos valores, es difícil de replicar por otras empresas.

Para los casos 2 y 3, los valores corporativos que promueven estas empresas, no están incorporados totalmente en su cultura organizacional, y por ende no están siendo identificados claramente por sus empleados, a diferencia del caso 1, los valores corporativos promovidos por estas dos empresas, algunos difieren sustancialmente de los valores familiares identificados en sus familias, dificultando que sean incorporados de manera natural a la cultura organizacional, esta situación es más visible en el caso 2, donde comportamientos de los propietarios por situaciones del resultado del negocio, en los últimos años han afectado la percepción de los valores en esta empresa, afectando el ambiente laboral y las relaciones internas, teniendo comportamientos atípicos en ciertas actividades de la empresa, en las cuales según sus empleados antes eran identificadas.

Lo anterior, evidencia la importancia que los valores familiares tienen sobre el comportamiento organizacional, la compatibilidad de los valores hacia el trabajo de los empleados y los valores corporativos. De cualquier modo es evidente, la importancia que tienen los valores, en general y los valores incorporados en el trabajo, logrando ventajas competitivas en las empresas familiares, como lo menciona Yarce (2000), ya que los valores, construyen la identidad de la organización, interpretada por los miembros en función de comportamientos que caracterizan su cultura organizacional. Adecuándose estas empresas, a un modo de ser especial, con una identificación de valores específicos (Bedard, 2000; Chanlat, 2005), que logran una identidad única, por las cuales son reconocidas y que son fuentes de ventajas competitivas, en especial para el caso 3, la cual es reconocida dentro y fuera de la empresa con una imagen única, debido a sus comportamientos que la diferencian y la colocan en un lugar difícil de replicar, por la particularidad de su cultura y forma de hacer las cosas.

Gallo y Amat (2003) en su libro *“Los secretos de las empresas familiares centenarias”*, expresan lo siguiente: *... Además, dado que vivimos en un entorno cada vez más dinámico, complejo y hostil, es fundamental que la familia construya un proyecto empresarial compartido por todas las personas que la integran. Para ello es*

*imprescindible tener o desarrollar una filosofía y valores comunes, y una visión de futuro compartida, basada en la experiencia del pasado y la ilusión en el futuro (Gallo y Amat, 2003: 167). (El subrayado es nuestro).* Es claro, que esta función de los valores hace que el comportamiento de la empresa, se exprese en un sentido único y particular, que hace que sea reconocida de otra empresa, y que ese comportamiento no sea replicable, por otra empresa familiar, ni de otro tipo.

Resolviendo los otros cuestionamientos planteados, podemos afirmar que los valores juegan un papel importante en la creación de ventajas competitivas y de una imagen corporativa, dependiendo en gran parte de la congruencia que exista entre los valores familiares aplicados al trabajo y los valores corporativos, no solo de forma directa, si no a través de la cultura organizacional de las empresas. Para los casos estudiados, existen estructuras de valores diferentes especialmente para el caso 2, lo que ha deteriorado su cultura organizacional, a diferencia de los otros casos, por ello podríamos afirmar que existen valores familiares y corporativos arraigados que propenden por el sostenimiento de dichas empresas, pero debe irse reforzando permanentemente, realizando los cambios y correctivos que implican el desarrollo de un negocio, teniendo en cuenta el entorno donde se desarrolla.

Para lo anterior, se deben generar unos lineamientos para la toma de decisiones sobre la familia, la empresa y la propiedad, creando las bases para edificar la unidad y el compromiso a largo plazo (Ward y Carlock, 2003: 90), donde la unidad y la confianza son valores imprescindibles para el buen funcionamiento de las empresas familiares y es donde descansa principalmente su ventaja competitiva. (Sanchez, 2010) Por ello, los resultados demuestran que la existencia de estos valores y otros valores en la empresa familiar, logran direccionar el comportamiento y la forma de hacer ciertas cosas, creando un ambiente de confianza que redunde en los resultados y ambiente de las empresas familiares, logrando ventajas competitivas específicas por su comportamiento, difíciles de replicar fácilmente.

## **4.2 Futuros desarrollos**

Teniendo en cuenta el método utilizado, el área geográfica, y el número de las empresas seleccionadas, no es factible hacer generalizaciones partiendo de los resultados

obtenidos. Sin embargo, se obtuvo un conocimiento importante para estas empresas, pudiendo ser un punto de partida para comparaciones posteriores con mayor cobertura y en otras áreas geográficas.

Se hace necesario una profundización en el conocimiento de las empresas familiares en la ciudad, teniendo en cuenta la diferencias en valores que pueden existir, ayudando ampliar el campo de estudio y brindar más herramientas teóricas para las empresas de familia, las cuales son un gran motor de las economías locales y nacionales.

## **A. Anexo: Complemento al marco teórico.**

### **I. El concepto de “Valores”**

Existen muchas definiciones del concepto “VALORES”, esta variedad puede explicar con frecuencia la confusión o los desacuerdos que tienen las personas cuando analizan este concepto, en especial desde el punto de vista empresarial, por ello vamos a centrar nuestro estudio de acuerdo a los conceptos que describimos más adelante. Algunas definiciones más relevantes de valor, son las siguientes:

*“Valor humano es la significación socialmente positiva que poseen los fenómenos y objetos de la realidad, no cualquier significación, sino aquella que juega un papel positivo en el desarrollo de la sociedad. (Corso, 1987:38)”*

*“Valor es una creencia verdadera prescriptiva o proscriptiva de que un determinado modo de comportamiento o estado final de existencia es preferible a otro. Esta creencia trasciende actitudes hacia objetos y situaciones; es una convicción o estándar que guía y determina la acción, la ideología, la forma de manifestarse uno mismo hacia sus semejantes, las evaluaciones, los juicios, las justificaciones, las comparaciones de uno mismo con su prójimo, e intenta influir en otros.” (Rockeach, 1973:25)”*

*“(…) un valor puede ser contemplado como una concepción, explícita o implícita, de lo que un individuo o grupo considera como deseable, y en términos de los cuales seleccionan, entre diversas alternativas, los medios y los fines de sus acciones. (Guth y Tagiuri, 1965:125)”*

*“Ideales que actúan al modo de causas finales, esto es, son, por una parte, el motor que pone en marcha nuestra acción y, a la vez, la meta que queremos alcanzar una vez*

*puestos los medios adecuados. Por lo tanto, los valores son finalidades y no medios y, por ello, estimables por sí mismos y no con vista a alguna otra cosa. (Muñoz, 1992:10).*

Determinando el concepto de valor, pasamos a diferenciar este concepto de otros conceptos que pueden llegar a confundirse, como son: las actitudes, las normas sociales, las necesidades, el interés y los rasgos psicológicos.

Los valores se diferencian de las actitudes, ya que si existe una relación entre ambos aspectos, las actitudes por un lado dependen de los valores (Allport, 1961) y por otro son una expresión de los valores (Watson, 2002). Los valores se diferencian de las normas sociales, debido a que los valores tienen un carácter más interno y personal, aunque existan componentes sociales, y las normas sociales contienen algo externo y consensual de la persona. Se diferencia de la necesidad, ya que estas últimas son una manifestación de los valores. Para el caso del interés, este es considerado una variada manifestaciones de valor, asemejándose más a las actitudes que al valor en sí. Y por último los rasgos psicológicos, que se diferencian por qué no contemplan el tema social y porque suponen un reflejo de la personalidad del individuo que podría ser replanteada, modificando sus valores (García, 2001:27). Hacemos estas comparaciones con el fin de centrarnos en la identificación de “valores” dentro de las culturas organizacionales, bajo el concepto de “valor” dado por Guth y Tagiuri, (1965:125)

## **II. Las relaciones familiares**

En las relaciones familiares, debemos clasificarlas por generaciones, para la primera generación, existe un fuerte deseo del fundador de aferrarse rígidamente a sus tradiciones y costumbres, derivando en autoritarismo y centralización en la toma de decisiones, limitando las posibilidades de sistemas de planeación y formas novedosas de manejo de la empresa y producto.

Para la segunda generación, se genera la primera transición de la empresa familiar, incorporando los sucesores u otros miembros de la familia junto con el fundador, caracterizado por la resistencia de este último, para facilitar la cesión del mando, para

permitirles mayor autonomía, surgiendo así conflictos de poder y por los recursos económicos entre los miembros de la generación que entran al poder.

Esta primera transmisión del poder, puede darse por muerte del fundador, pasando directamente a los sucesores, o por retiro de la empresa, pero con el poder de decisión, aunque ya no se tenga el poder sobre el patrimonio, para el efecto que nos interesa, se requiere la transmisión no solo de la propiedad si no del poder. En la mayoría de los casos, esta segunda generación tiene una misma unidad de criterio, por haber compartido intereses comunes y parte de una familia directa y una misma cultura, conservando la lealtad por el fundador y valoran el esfuerzo de este.

Cuando se entra a la tercera generación, se presentan una serie de dificultades propias originadas por la diversidad de núcleos familiares, creando subgrupos con diferentes intereses, con su propia visión de empresa, perdiendo la lealtad inicial de las generaciones anteriores. Sin incluir la aparición de afectos nuevos con intereses económicos distintos, haciendo la gestión de la empresa, más complicada, ocasionando una guerra de bandos con intereses grupales disímiles, afectando la posible continuidad de la empresa.

En esta etapa la empresa se encuentra consolidada por la experiencia y credibilidad, al igual usualmente se requieren innovaciones que deben incorporarse para mantenerse en el mercado, pero también existen mayores ramas de la familia, que pueden ser fuentes de conflictos, en cuanto al poder y control de la empresa, teniendo en cuenta la desconcentración de la propiedad, repartida en mayor número de personas.

En la cuarta y siguientes generaciones, el tránsito de unos a otros, es más confuso por el gran número de personas que tienen intereses y dependen de ella, aunados por el cruce de edades entre las generaciones.

### **III. Modelo de la empresa familiar**

En el modelo de los tres círculos (Davis y Tagiuri, 1982), de la empresa familiar, es importante ya que en la mayoría de tareas se encuentran personas que forman parte de

diferentes niveles. A partir de este modelo, se consideran los tres grupos en desarrollo permanente, con una evolución individual distinta de la evolución en conjunto, pero que en conjunto representan los tres ejes del desarrollo de una empresa familiar, bajo cada uno de sus enfoques.

**La Empresa:** Este enfoque se centra en el desarrollo de la empresa como negocio, considerando aspectos de edad de la empresa, estructura, desempeño, tamaño, con el fin de entender el comportamiento presente y futuro que tendrá, influenciada por el transcurso del tiempo y la buena dirección que se dé a la empresa, logrando su madurez productiva.

**La Familia:** Al igual que la empresa, tiene su propio ciclo, en algunos casos más complejo, dada las múltiples relaciones intrafamiliares y su entorno familiar. Además, la naturaleza humana con todos sus componentes, hace confuso el abordaje de este asunto, teniendo que tocar innumerables aspectos de áreas de las ciencias humanas.

**La Propiedad:** La propiedad está ligado a la esencia misma de la empresa, diferenciando el tema de sucesores, de la esencia de esta propiedad, ya que esta mayoría, les heredera la visión particular que tenga del negocio, el control de la empresa, que se verá reflejado por la gestión que se realice. Por lo anterior, la propiedad determina las decisiones relativas a todo el giro ordinario del negocio, por ello al estar dividido la propiedad entre más personas, se requiere mayor consenso en las decisiones de tipo de gestión empresarial.

Dada las tres esferas, entre mayor sea el grupo de personas que participan, mayor será las diferencias entre ellos, desde nuestro enfoque, estas diferencias pueden llevar a un comportamiento negativo para la sociedad, pero también si existe consenso y dirección de los líderes familiares, que puedan trasladarse a su cultura, por medio de los valores, podrían operar con mayor seguridad en el largo plazo.

## **B. Anexo: Solicitud de autorización a empresas familiares.**

A continuación presentamos el carta, donde solicitamos la intervención y apoyo de las empresas incluidas en el estudio de caso.

Barranquilla, Marzo 28 de 2.011

Señores:

**XXXXXXXXXX S.A.**

Atención; XXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Accionistas y Administradores

Ciudad.

Estimados Señores,

Teniendo en cuenta la trayectoria y la información que conozco de ustedes, en la cual ustedes están considerados como una de las empresas de familia más respetadas y sobresalientes de la ciudad y teniendo en cuenta su intereses por los temas de desarrollo empresarial, en especial de temas de empresas de familia, conociendo sus desarrollos en avances de gobierno corporativo y protocolos de familias.

Dado los conceptos de la terminación de las empresas de familia entre la segunda y tercera generación, por los atributos generalizados donde las empresas de familia se encuentran mezcladas las estructuras familiares, de propiedad y empresariales, donde los valores familiares y corporativos, tienen mucha incidencia sobre dichos comportamientos, estamos adelantando un trabajo de la incidencia de los valores familiares y corporativos en la cultura organizacional de varias empresas en la ciudad de Barranquilla.

Queremos conocer sus puntos de vistas como director y accionistas de empresas de familia, para un estudio serio y riguroso, pidiéndole un rato de su valioso tiempo al igual que un grupo de empleados y usuarios que interactúan con su empresa

La información brindada es totalmente confidencial y en anónimo, facilitándole al final del estudio los resultados y conclusiones obtenidas en dicha labor. Sin su colaboración no será posible realizar el estudio, el cual serviría para el desarrollo empresarial de su empresa y otras empresas de familia que quieran entender y desarrollar los valores como ventajas comparativas para la continuidad en largo plazo de sus organizaciones

Agradezco de antemano, la oportunidad y la participación en dicho proyecto.

Cordialmente

**LUIS ENRIQUE DIAZ TORRES**

Estudiante Maestría en Administración Universidad Nacional de Colombia

## C. Anexo: Modelo de entrevistas a accionistas

### ENTREVISTA A SOCIOS DE EMPRESA DE FAMILIA

Objetivo: Deseamos conocer, con la máxima objetividad, los valores empresariales aplicados o de reconocimiento de esta organización.

Si desea colaborar con nosotros en esta interesante tarea, su labor consistirá en responder este cuestionario con la máxima sinceridad y siguiendo las instrucciones dadas. El cuestionario es anónimo aunque se piden algunos datos para facilitar el análisis y el provecho de la información recolectada, esta información solo será utilizada para fines de investigación académica. Gracias por su colaboración.

#### DATOS GENERALES:

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Mail: \_\_\_\_\_

Pertenece actualmente a la Administración:

Si

No

Antigüedad en la empresa:

Menos de 5 años

De 6 a 10 años

De 10 a 20 años

Más de 20 años

Sexo:

Masculino

Femenino

## Edad:

- Menos de 25 años
- De 25 a 35 años
- De 35 a 50 años
- Mayor de 50 años

## Realiza funciones de mando

- Si
- No

## Dentro de que generación se encuentra

- 1 Generación
- 2 Generación
- 3 Generación
- 4 Generación
- 5 o mas

**PREGUNTAS:**

1. Qué lugar ocupa dentro de la familia, describa a su familia directa (Padres y hermanos)
2. Describa la relación con los demás miembros de la familia
3. Las relaciones familiares se confunden con las empresariales en algunos casos, cuándo y por qué?
4. Ha sacrificado algo, para desarrollar su actividad empresarial?
5. La familia participa en las decisiones o estas son comentadas en el seno de la familia?
6. Que valores representativos identifica usted en su familia?
7. Que aspectos quisiera que conociesen a su familia?
8. Después de tantos años empresariales, Que es lo que más valora en su empresa?
9. Cuando surgen diferencias entre los propietarios, como se dirimen?
10. Como le gusta las personas que trabajan en su empresa?
11. Que quisiera inculcarle a los miembros de su empresa?
12. Porque aspectos le gustaría que su empresa fuera reconocida?
13. Que valores representativos identifica usted dentro de su empresa?

## D. Anexo: Modelo de encuestas a empleados

### ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Objetivo: Deseamos conocer, con la máxima objetividad, los valores empresariales aplicados o de reconocimiento de esta organización.

Si desea colaborar con nosotros en esta interesante tarea, su labor consistirá en responder este cuestionario con la máxima sinceridad y siguiendo las instrucciones dadas. El cuestionario es anónimo aunque se piden algunos datos para facilitar el análisis y el provecho de la información recolectada, esta información solo será utilizada para fines de investigación académica. Gracias por su colaboración.

#### DATOS GENERALES:

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Área/Departamento a la cual pertenece: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Mail: \_\_\_\_\_

Tipo de usuario:

- Propietario/socio
- Trabajadores/Administradores
- Clientes/deudores
- Proveedores/acreedores
- Otros

Sexo:

- Masculino
- Femenino

Edad:

- Menos de 25 años
- De 25 a 35 años
- De 35 a 50 años
- Mayor de 50 años

Antigüedad en la empresa:

- Menos de 5 años
- De 6 a 10 años
- De 10 a 20 años
- Más de 20 años

Realiza funciones de mando

- Si
- No

Conoce usted los valores corporativos de esta empresa:

- Si
- No

Mencione por lo menos seis (6) valores en orden de importancia, con que usted identifique a esta empresa:

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____  |
| 2. _____ | 7. _____  |
| 3. _____ | 8. _____  |
| 4. _____ | 9. _____  |
| 5. _____ | 10. _____ |

## Bibliografía

ALVAREZ, O. (2004). "La transición en la empresa familiar" en: <http://www.dinero.com>

ALVAREZ P, J. (2010). "Administración de empresas familiares". Corporación Universitaria del Caribe. CECAR. Pag. 33.

ALLPORT, G.W., (1961). "Pattern and Growth in personality" New York Holt, Rinehart and Winston.

AMAT, J., (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda Edición. Barcelona. Gestión 2000.

ANGUERA, M.T., (1982). "Metodología de la observación en las ciencias humanas" Madrid-España Cátedra Segunda Edición.

AYALA, J. C. y NAVARRETE, E. (2004): "Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y costo de la deuda de las empresas riojanas". Cuadernos de Gestión Vol. 4. Nº 1, pp. 35-53.

AYERBE, M (1994) Valores de los directivos de empresa en la comunidad autónoma vasca. Valores y estilos de vida de nuestras sociedades en transformación. Bilbao, II jornadas de sociología, facultad de ciencias políticas y sociología, Universidad de Deusto.

BARRY, B (1989) "The development of organization structure in the family firm". Family Business Review. No. 2

BEDARD, R. (2000) Los Tres Esquemas Integradores propuestos por ReneéBédard.  
Resumen de Álvaro Zapata Domínguez.

BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2004). Empresas familiares, Ed. McGraw-Hill, México

BENEDICT, R. (1934). "Patterns of culture". New York: Houghton Mifflin.

BORRERO, L. D. y OCAMPO, A. (1976). Empresarios colombianos, Ed. Ficitec, Bogotá  
D.C.

CABRERA, M. K (1998): "Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de  
sucesión en la empresa familiar". Tesis Doctoral. Las Palmas de Gran Canaria

CARLOCK, R.S. y WARD, J.L. (2003): "La planificación estratégica de la familia  
empresaria". Colección del Instituto de la Empresa Familiar, Ediciones Deusto.  
Bilbao

CAPRA, F. (1996). "La trama de la Vida – Una nueva perspectiva de los sistemas vivos".  
Tercera Edición. Barcelona. Editorial Anagrama

CERDA, H. (1998), Los Elementos de la Investigación, El Búho, Bogotá.

COCHRAN, W. G. (1953). "Sampling Technics". John Wiley & Sons, Inc

CORSO, R. J.. (1987) "Práctica conocimiento y valor". Editorial Ciencias Sociales. La  
Habana. p 38

DAVIS, J. y TAGIURI, R., (1982). Bivalent Atributes of a family firm.

DAVIS, J. y TAGURI, R (1987). Bivalent attitudes of the family firm, Santa Bárbara  
California, Owner Manager Business Institute.

- DIMAGGIO, PJ y POWELL, W. (1983). The iron cage revisited institucional isomorphism and collective nationality in organizational fields, *American Sociological Rewiew*, Revista No. 48.
- DONELLY, R, (1964). The Family Business, *Harvard Business Rewiew*, Vol 42, No 4.
- DOLAN S.L. y GARCIA S: La dirección por Valores (Madrid. McGraw 1997, 2003)
- DYER, W.G. (1986) Cultural changes in family firms. San Francisco. Jossey-Bass
- EISENHARDT, K. M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2005): "Estrategias y estructuras de la empresa familiar". *Manual de la Empresa Familiar*. Ediciones Deusto, Barcelona.
- GALLO, M.A. (1988) La empresa familiar. Barcelona. Universidad de Navarra
- GALLO, M.A. (1992). La cultura en la empresa familiar, Ed. IESE publishing DGN457, Barcelona.
- GALLO, M.A. (2008). Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. Barañain: Ediciones Universidad de Navarra.
- GALLO, M.Á. y AMAT, J. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias, Ed. Deusto, Barcelona
- GALLO, M.Á. y TOMASELLI, S. (2006). Protocolo Familiar: sus resultados. Barcelona. Fundación Rafael Escola
- GALLO, M.Á. y VILASECA, A. (1996). "Finance in Family Business" *Family Business Rewiew*. Volumen 9, No 4, pag. 387-401

- GARCÍA, J.J. (1988). "El Ocaso de José Marco. Demoledera critica a los monopolios y sus dueños" Tercer Mundo Editores, Colombia.
- GARCÍA, M. E. (2001). Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- GERSICK, K, DAVIS, J, HAMPTON, M y LANSBERG, I (1997). Empresas Familiares: Generación a Generación. México. Mc graw Hill.
- GINEBRA, J, (1997). Las Empresas Familiares, Panorama, México.
- GOMEZ-BETANCOURT, G. (2005). "¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer". Editorial Norma, Colombia.
- GRANT, R. M. (2006): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson - Civitas. Navarra.
- GUTH, W.D. y TAGIURI, R (1965). "Personal Values and Corporate Strategy". Harvard Business Review (Septiembre - Octubre), pp. 123-132.
- HABBERSHON, T. y WILLIAMS, M.L. (1999): "Un enfoque de recursos para valorar las ventajas estratégicas de la empresa familiar". Family Business Review, vol.12, nº 1:1-25
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003) Metodología de la investigación (3a ed.). México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F.N. (1975) Investigación del comportamiento: técnicas y metodología. México: Nueva Editorial Interamericana
- HOFSTEDE, G. (1980) "Cultures consequences international differences in work, related values". London. Sage Publications.

- KISH, L. (1965). "Survey Samplig". John Wiley & Sons, Inc.
- KIRK, J. y MILLER, M.L. (1986): "Reliability and validity in qualitative research" Qualitative Research Methods Series 1. A. London SAGE.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (1996): Family business. Human dilemmas in the family firm. International Thomson Business Press. Londres
- KOIRANEN, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. Family Business Review, 15 (3), 175-187.
- LANSBERG, I y ASTRACHAN, J.H. (1994) "Influence of family relationships on succession planning and training". The Importance of mediating factor. Family Business Review. No 7
- LANSBERG, I. (2003). Material del Curso de ESADE Empresa Familiar: Soluciones al Riesgo Estructural.
- LANSBERG, I. (1988) "The succession conspiracy" Family Business Review. Vol 1 No 2 11-19
- LEACH, P. (2009) La empresa familiar. Buenos Aires. Ediciones Granica Vergara.
- LONGENECKER, J., MOORE, C. y PETTY, W. (2001). Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor, 10ª. ed. México: International Thomson Editores.
- MARTIN, J. y SIEHL, C. (1990) Case studies in organizational communication. New York. The Guilford Press
- METER, L. (1993). La Empresa Familiar, Barcelona, Granica.

MORALES, H. (1999). A puro pulso, Ed. Intermedio Editores, Bogotá

MUÑOZ, M., (1992) Educación y Valores en España. Repiso. España: Secretaría General Técnica, pág. 10

OGLIASTRI, E., (1987) "En busca de la teoría. Experiencias con el método inductivo de investigación social", Texto y Contexto, 11, Universidad de los Andes, Bogotá.

ORLANDO, A. "La transición en la empresa familiar" en [www.dinero.com](http://www.dinero.com)

PARDO, A. y RUIZ, M. (2002). SPSS 11. Guía para el análisis de datos. Madrid: McGraw-Hill

PARRA, B. (2004). "Los Negocios de Mingo. Efectos de la apertura y la globalización en los grupos Bavaria y Valores Bavaria" Universidad Nacional de Colombia. Primera Edición. Colombia.

PATTON, M. (1990). "Qualitative evaluation and research methods". Newbury Park, CA: Sage

PEREZ, C (2005) "Métodos estadísticos avanzados con SPSS", Editorial THOMSOM, Madrid

PÉREZ, M. J.; GARCÍA-TENORIO, J.; GIMÉNEZ, J. y SÁNCHEZ, I. (2007). Fundamento en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia. Madrid: International Thomson Editores Spain Paraninfo.

PÉREZ, G. (1994) Investigación cualitativa. Retos e Interrogantes: II. Técnicas y análisis de datos. -Madrid: La Muralla.

- PERROW, CH., (1991). Sociología de las Organizaciones. Tercera Edición. Madrid. Mc Graw Hill, Interamericana de España S.A.
- PFEFFER, J. (1998). La ecuación humana, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- PORTER, M. (1982) "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. (México).
- POZA, E.J. (2008): "Estrategia y ventajas competitivas de las empresa familiares". Transformarse o desaparecer, estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI. Colección del Instituto de Empresa Familiar, Ediciones Deusto. Barcelona.
- QUIVY, R y CARNPENHOUDT, L.V. (2005). Manual de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- RESTREPO SANTAMARIA, N. (2011) "Empresariado antioqueño y sociedad, 1940 – 2004. Influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómicas colombianas." Editorial Universidad de Antioquia.
- REYES, G. (2003). Don Julio Mario. Biografía no autorizada del hombre más poderoso de Colombia. Bogotá: Ediciones B.
- ROCKEACH. M. (1973). The nature of Human Values "La naturaleza de los valores humanos". New York. Mac Millan No. 57, Mayo- Agosto.
- RODRIGUEZ, C y DUQUE, J. (2008) "El Grupo Santodomingo: el pez chico se come al grande de generación en generación" Revista Innovar Innovar Vol.18 No. 32 Bogotá Julio/Diciembre. 2008.
- ROMERO, L. E. (2006). "Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES: Una aproximación desde la interacción familia-empresa" "La sucesión de los

- negocios de familia” en: Revista Escuela de Administración de Negocios - EAN, Bogotá.
- SÁNCHEZ, J. A. (2010) “La interacción sistema familia y sistema empresa como ventaja competitiva”. Universidad del País Vasco
- SCHEIN, E. (1985) How culture forms, develops, and changes. En: Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. y asociados (Eds). Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco CA y Organizational culture and leadership. E.U.A.: Jossey Bass
- SERNA, H. y SUAREZ, E. (2005) “La Empresa Familiar. Estrategias y Herramientas para su sostenibilidad y crecimiento”. Editorial Temis
- SIERRA, R. (1989) Técnicas de Investigación social. Teoría y ejercicios, 6ta edición revisada. Madrid. Paraninfo.
- STAKE, R. E. (1995). “The Art of Case Study Research”. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 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.
- TAPIES, J. (2009). “Empresa familiar: el valor de los valores”. Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School. Enero-Marzo, 28-34
- TAPIES, J. y FERNÁNDEZ, M. (2010). Values and Longevity in Family Business: Evidence from a cross-cultural analysis. Workingpaper. Navarra: IESE Business School

- VECIANA, J.M. y GARCIA, E. (1999) La empresa familiar como programa de investigación científica: enfoque y estado actual. Universidad de las palmas de la gran canarias
- VECIANA, J.M, GARCIA, E, y BORNHEIM, P.S. (1996). Founder family firm performance paradigm. A holistic research programme for family own business. Proceedings of the family business network 7th world conference. Edimburgo, Escocia
- VON BERTALANFFY, L., (1976). Teoría general de sistemas, fundamentos, desarrollos y aplicaciones. Tercera Edición. Buenos Aires. Fondo de Cultura economía.
- WARD, J. y CARLOCK, R. (2003). La planificación estratégica de la familia empresaria, Ed. Deusto, Bilbao.
- WATSON, J. LYSONSKI, S. GILLAN, T. y RAYMORE, L. (2002). "Cultural Values and Important Possessions: A Cross-Cultural Analysis", *Journal of Business Research*, 55: 923-931
- YARCE, J. (2000). Los valores son una ventaja competitiva, Ed. Liderazgo, Bogotá.
- YIN, R. K. (1998): "The Abridged Version of Case Study Research", en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259
- YIN, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.