



## Artículo

## La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar

Henry Antonio Arenas Cardona<sup>a,\*</sup> y Daniela Rico Balvín<sup>b</sup><sup>a</sup> Docente Investigador, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia<sup>b</sup> Investigadora, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 22 de enero de 2013

Aceptado el 6 de febrero de 2014

On-line el 14 de mayo de 2014

## Clasificación JEL:

M19

## Palabras clave:

Empresa familiar

Protocolo familiar

Relación empresa-familia

Sucesión

## RESUMEN

En este artículo se abordan las percepciones que tienen las empresas familiares, expertos, entidades y gremios del Valle de Aburrá (Colombia) respecto al protocolo y la sucesión familiar. El trabajo corresponde a una investigación de tipo exploratoria que permite evidenciar que las familias empresarias tienen temor a realizar el protocolo familiar, debido principalmente a su desconocimiento acerca del tema. Se pretende entonces sensibilizar a empresarios, estudiantes universitarios, investigadores, y a la sociedad en general, del importante papel que desempeñan las empresas familiares en la actividad económica como generadoras de riqueza y empleo, una herramienta importante para su perdurabilidad, continuidad y formalización es el protocolo familiar

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## Family business, protocol and family succession

## ABSTRACT

This article approaches the perceptions that family businesses, experts, organizations, and associations of the Valle de Aburrá (Colombia) have about protocol and family succession. The work is an exploratory research that demonstrated that family businesses are afraid to make a family protocol, mainly due to their ignorance on the subject. Thus, this article aims to make entrepreneurs, university students, researchers, and society in general aware of the important role of family businesses in economic activity and as generators of prosperity and employment. It also attempts to demonstrate that the family protocol is an important tool for sustainability, continuity and formalization of family businesses.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

## A empresa familiar, o protocolo e a sucessão familiar

## RESUMO

Neste artigo abordam-se as percepções que têm as empresas familiares, especialistas, entidades e sociedades do Valle de Aburrá (Colômbia), relativamente ao protocolo e à sucessão familiar. O trabalho corresponde a uma investigação de tipo exploratória que permite provar que as famílias empresarias têm medo de realizar o protocolo familiar devido, principalmente, ao seu desconhecimento sobre o assunto. Pretende-se, desta forma, sensibilizar empresários, estudantes universitários, investigadores e a sociedade em geral sobre o importante papel que as empresas familiares na actividade económica como criadoras de riqueza e emprego, uma ferramenta importante para a sua duração, continuidade e formalização é o protocolo familiar.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

## JEL classification:

M19

## Keywords:

Family business

Family protocol

Family-business relationship

Succession

## Classificação JEL:

M19

## Palavras-chave:

Empresa familiar

Protocolo familiar

Relação empresa-família

Sucessão

\* Autor para correspondencia: Calle 67 n.º 53–108, oficina 13–103, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

Correo electrónico: arenascardonahenryantonio33@gmail.com (H.A. Arenas Cardona).

## 1. Introducción

Según datos de la [Presidencia de la República de Colombia \(2004\)](#), las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, Mipymes) se caracterizan por ser unidades empresariales ampliamente generadoras de empleo. En su mayoría son empresas familiares de los estratos 1, 2 y 3; el 85% de los microempresarios son jefes de hogar y sus familias dependen exclusivamente de los ingresos generados por su micro, pequeñas y medianas empresas, lo que conduce a afirmar que Colombia, según estadísticas citadas, tiene una mayoría de empresas Mipymes, de las cuales un alto porcentaje son empresas familiares. En dichos datos también se muestra una tasa de mortalidad en las empresas familiares del 70% en la transición de la primera a la segunda generación, y menos del 10% pasan a la tercera, cifras que son preocupantes por sus efectos adversos en la economía del país; de ahí que las empresas familiares se encuentren en alto riesgo de desaparecer, en razón de que los empresarios no saben ni a quién ni cómo entregar el mando.

La competencia y la lucha por un espacio en el mercado no limitan las posibilidades de las empresas familiares; por el contrario, representan nuevas oportunidades para los empresarios, por cuanto estas se verán retadas a reconocer sus habilidades, salir de la informalidad y aplicar el protocolo y la sucesión familiar para ser más sólidas y poder enfrentar en el futuro nuevas estrategias.

No se debe desconocer que el estudio de las empresas familiares ha inspirado la escritura de gran número de artículos, y libros, el surgimiento de cátedras y programas de formación, institutos y asociaciones a nivel mundial. En Colombia, por ejemplo, se observa la circulación de un número importante de libros, de algunos artículos y de un buen número de trabajos de grado que dan cuenta de la pertinencia del tema. Sin embargo, es necesario profundizar aún más en el mundo de las empresas familiares ([Román, 2009](#)).

Dentro del marco universitario resulta fundamental promover la iniciativa empresarial y apoyar la continuidad de los negocios familiares, cuya supervivencia depende, en parte, de los esfuerzos que se hagan en pro de la formación de todo el conjunto de personas involucradas en la empresa familiar, lo que genera no solo una responsabilidad para las empresas, sino para la sociedad en general, ya que esto representa un impacto social y económico donde todos están involucrados y donde todos son responsables. La universidad y la investigación tienen un papel fundamental para la generación y la difusión del conocimiento sobre la empresa familiar, por lo que las investigaciones deberán dirigirse en mayor medida a presentar propuestas de mejora, y no solo ser simples espectadores de la realidad.

En consecuencia, el objetivo de la investigación fue el de identificar las percepciones que tienen las empresas familiares, expertos, entidades y gremios, respecto al protocolo familiar y la sucesión en el Valle de Aburrá (Colombia). El estudio se enmarcó bajo un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio, a partir del cual se elaboró el presente artículo que comprende las siguientes secciones: en la primera se realizó la revisión bibliográfica y estado del arte relacionado con el objeto de estudio; la segunda comprende el diseño y la adaptación de los instrumentos para la recolección de la información; en la tercera se analizan los datos recogidos en el trabajo de campo, y finalmente, en la cuarta se presentan los resultados que permitieron dar cumplimiento a los objetivos propuestos y las conclusiones.

## 2. Marco teórico

A pesar del avance experimentado en las últimas décadas en el fenómeno de la empresa familiar, gran parte del camino está aún por recorrer. Y para lograr grandes adelantos en este campo la investigación deberá afrontar ciertas barreras teóricas y

metodológicas; entre ellas está, por ejemplo, la comprensión y la definición del propio concepto de empresa familiar, de protocolo de familia y de sucesión familiar. A continuación se realiza una revisión de dichos conceptos.

### 2.1. Empresa familiar

La dificultad para obtener una definición clara y consensuada de empresa familiar se debe, en buena medida, a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza ([Uhlner, 2002](#); citado en [Casillas, Díaz y Vásquez, 2005](#)), por lo que varios autores han propuesto definiciones apoyadas en múltiples factores. Este ha sido uno de los aspectos sobre el que más se ha escrito, y es posible encontrar en la literatura una amplia escala de definiciones y juicios. No obstante, la mayoría de las definiciones giran en torno a 3 aspectos, desarrollados por [Casillas et al. \(2005\)](#), que sirven para delimitar y facilitar la comprensión de las empresas familiares:

- La propiedad o el control de la empresa: se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: se define en relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.

### 2.2. Sucesión familiar

La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: «la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo» ([Casillas et al., 2005](#), p. 233).

[Socorro \(s.f.\)](#) define lo que ha de entenderse por planes de sucesión como «la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características», planes que se centran en el desarrollo de competencias de quienes aspiran a desempeñar un rol gerencial dentro de una empresa.

Para [Aronoff, McClure y Ward \(2003\)](#), por su parte, la sucesión significa «la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones» (p. 4).

En un sentido más amplio, [Guinjoan y Llauredó \(2000\)](#) definen el proceso de sucesión como «aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia» (p. 5).

Referente a la propiedad, [Betancourt, Gómez y López \(2011\)](#) mencionan que algunos investigadores han evidenciado que el número de propietarios, ya sean individuos o familia, aumenta con cada cambio de control, generando con el tiempo distintas configuraciones de la propiedad que concentran el poder en algunas de

sus ramas familiares o excluyen a miembros de la familia por no trabajar en la empresa, afectando a largo plazo la unidad y armonía de la familia.

Dado lo anterior, el reto para las empresas familiares es sobrevivir más de una generación, y como el ideal es que esto se logre, las empresas deben planificar la sucesión de los 3 sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad (Belausteguigoitia, 2007). Con relación a la familia, la sucesión se puede convertir en un gran problema, iniciando con la persona que deja su rol de liderazgo. En cuanto a la empresa, el director o gerente será reemplazado, lo que generará gran desconcierto sobre el futuro de la empresa entre los miembros de la familia y los empleados pertenecientes a la empresa. Con el cambio de liderazgo, grandes transformaciones se pueden presentar en la empresa; una muy significativa es la de la cultura de la empresa. Y, finalmente, en cuanto a la propiedad, debe ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir.

Relativo al momento en que se debe iniciar la planificación de la sucesión, esto depende de cada empresa familiar. Sin embargo, quienes investigan en torno al tema, afirman que cuanto antes el dueño empiece a planificar, mayores serán las probabilidades de éxito (Casillas et al., 2005).

La elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares. Pero sí existen claves que permiten optimizarlos, según las características y potencialidades de cada empresa familiar. Los siguientes 6 pasos son propuestos por Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler, 1997 (citado en Casillas et al., 2005):

- Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.
- Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.
- Poner en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.
- Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Esto se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.
- Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionarán un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.
- Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

### 2.3. Protocolo familiar

Los conflictos que se presentan en gran parte de las empresas familiares se relacionan con la inexistencia del protocolo familiar. Este instrumento, poco estudiado en Colombia, ha sido objeto de amplias investigaciones a nivel mundial, en las que se han desarrollado múltiples definiciones del tema. A continuación se presentan algunas de las más significativas.

Amat (2000) la define como un estatus familiar y unas reglas de juego. Por su parte, Herreros, Calaf y Rovira (2001) señalan que es una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar. Finalmente, Sánchez-Crespo y Sánchez (2002) lo explican como un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia,

la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares.

El protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada.

Entre las diversas razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar se pueden enumerar las siguientes (Fernández y Reyes, 2000):

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar: si uno de los elementos diferenciadores más importantes entre las empresas familiares es la consideración de la familia como parte activa y necesaria, tanto en el patrimonio como también en la gestión, es necesario que el protocolo opere como instrumento de enlace necesario entre los diferentes elementos intrincados en las empresas familiares.
- Objetivos de la empresa familiar: para determinar los objetivos, la familia debe hacer un examen de conciencia y concluir quiénes son, cómo han llegado ahí, a dónde quieren llegar y cómo quieren llegar.
- Compatibilidad de intereses familiares y empresariales: cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimiento de todos, implica que han sido capaces de transmitir y hacer cumplir los elementos previos de cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.
- Prever la sucesión: el punto más conocido de los protocolos familiares es el mecanismo de previsión de la sucesión. Es uno de los puntos más críticos en las empresas familiares, por la poca preparación y atención al tema como tal.
- Regular el patrimonio: uno de los contenidos más importantes del protocolo familiar es precisamente la regulación del patrimonio familiar, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.
- Permitir la gestión: la última gran causa para la necesidad de elaboración del protocolo familiar es que a través de este se facilite la gestión empresarial. Si la empresa es familiar es porque tiene trabajando e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial.

El factor temporal en la elaboración del protocolo tiene cierta trascendencia porque va a marcar el nacimiento del protocolo y las diversas etapas de su implantación. El calendario que se puede seguir, según Fernández y Reyes (2000), es el siguiente:

1. Toma de decisión. Hay 3 premisas básicas que se deben plantear antes de tomar la decisión de hacer un protocolo:
  - Que se esté ante una empresa familiar: entendiéndose por esta una cuya propiedad pertenece a 2 o más miembros de una misma familia y en cuya gestión participan más de un miembro de la misma familia.
  - Que exista un patrimonio familiar cuya organización deba adoptarse o transmitirse: entendiéndose por patrimonio familiar el conjunto de bienes, derechos o participaciones sociales que pertenezcan a los miembros de una misma familia y tengan una vinculación directa o indirecta con la empresa familiar.
  - Que existan eventualmente sucesores en la empresa familiar: se entiende por sucesores los que pueden ser a cualquier

título, universal o particular, voluntario o forzoso, los que tomen el mando de la empresa.

2. Fijación de etapas. Una vez tomada la decisión de realizar el protocolo es conveniente hacer un calendario para su elaboración e implantación. En él se definirán claramente las etapas que responderán a la prospección de las necesidades a regular entre los miembros de la familia; estudio de las necesidades y planteamiento del protocolo con el líder designado para la elaboración; redacción del protocolo; sumisión del protocolo al intercambio de los miembros de la familia consultados; implantación del protocolo.
3. La empresa es un instrumento dinámico; por eso, es necesario que los protocolos sean objeto constante de reunión y revisión. Solo a través de una revisión constante se conseguirá que el protocolo sea un elemento útil, no desfasado, y no se olvide en el cajón.

#### 2.4. El modelo de los 3 círculos

Tagiuri y Davis (1982), de la Universidad de Harvard, desarrollaron el modelo de los 3 círculos (fig. 1) con el fin de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar.

La figura 1 ilustra cómo la empresa familiar está regida por la interacción entre 3 círculos de influencia: familia, propiedad y empresa. El primero se refiere a lazos sanguíneos; el segundo, a accionistas, y el tercero, a funciones desempeñadas dentro de la empresa. La interacción de dichas áreas, la falta de fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas provocan que haya conflictos aparentemente imposibles de resolver. Si cada persona entiende cuál es su papel, se comprenderá lo importante que es el que cada uno se dedique a su rol, pues muchos de los problemas se generan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí.

Los modelos teóricos convencionales consideran conveniente el mantenimiento de la familia y la empresa como entidades separadas, y que la influencia de la familia sobre el desarrollo del negocio debe tender a minimizarse. Sin embargo, perspectivas más recientes reconocen la relación recíproca e inseparable que existe entre estos 2 sistemas y la escasa viabilidad de mantener esta separación, pues familia y negocio son más bien un sistema interactivo del cual surgen recursos únicos que pueden ser debidamente aprovechados (Román, 2009).

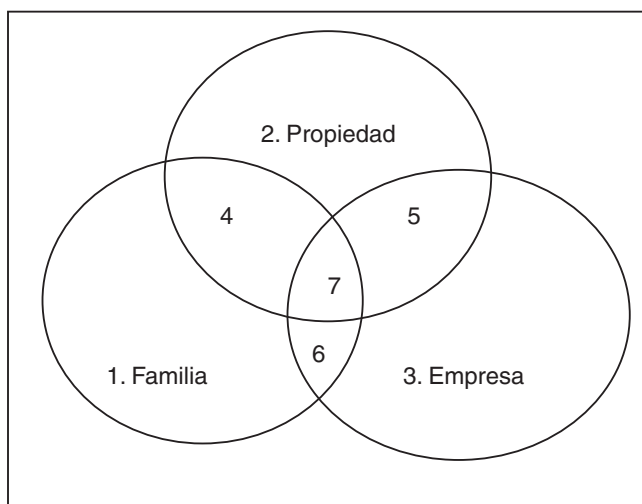


Figura 1. Modelo de los 3 círculos.

Fuente: elaboración propia con base en información obtenida de Tagiuri y Davis (1982).

Cada una de las distintas áreas en el modelo de los 3 círculos representa diferentes agentes implicados en la empresa familiar. A continuación, y con base en Casillas et al. (2005), se presenta el análisis de cada uno de ellos, de mayor a menor implicación.

- *Familia, propiedad y gestión* (7). Hace referencia a todos los miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa y que, además, ocupan puestos de dirección en la misma. Estas personas tienen un mayor grado de implicación en la empresa.
- *Familia y propiedad* (4). Hace referencia a los miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones pero que no desarrollan su vida profesional como directivos de la misma.
- *Familia y gestión* (6). Hace referencia a los individuos que pertenecen a la familia propietaria de la empresa, desarrollan actividades directivas en ella pero no poseen acciones de la misma.
- *Propiedad y gestión* (5). Hace referencia a aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, sin pertenecer a la familia que detenta el control de la organización.
- *Familia* (1). Este grupo, a pesar de no formar parte en sentido estricto de la empresa familiar, constituye uno de los más delicados para la supervivencia de la organización. Se trata de aquellos familiares que ni poseen acciones ni desarrollan labores directivas en la misma. Dentro de este grupo pueden distinguirse: cónyuges, hijos menores y familiares desvinculados.
- *Gestión* (3). Toda empresa familiar cuenta con directivos en diferentes niveles que no hacen parte de la familia y que no tienen participación accionaria. Estas personas son vitales en el funcionamiento de la empresa. Junto a los directivos, un colectivo importante es el de los trabajadores de la empresa familiar, que constituyen, como bien se sabe, la base para la obtención de cualquier tipo de ventaja competitiva en una empresa.
- *Propiedad* (2). Este último grupo hace referencia a aquellas personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa familiar, sin pertenecer a la familia y sin desempeñar labor directiva alguna; se trata de inversionistas.

### 3. Metodología

La metodología utilizada permitió la consecución de valiosos resultados, y aunque se tuvo una muestra poblacional pequeña, se logró sensibilizar y despertar el interés de los empresarios y aumentar el de los consultores a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección de datos.

Para el desarrollo de la investigación que sustenta este artículo se siguieron las siguientes 4 fases.

#### 3.1. Fase 1: conceptualización

En esta etapa se realizó la revisión de la bibliografía y estado del arte relacionado con el objeto de estudio; se elaboraron fichas bibliográficas sobre los documentos e investigaciones encontradas y se logró, a partir de todas estas fuentes, construir el marco teórico que sustentó esta investigación. Como fuentes secundarias se consultaron investigaciones, textos, artículos, conferencias y bases de datos en Internet, relacionados con el protocolo familiar y la sucesión, con más profundidad en Colombia, más concretamente en el Valle de Aburrá (Antioquia, Colombia).

Se realizaron consultas con entidades y gremios relacionadas con las empresas familiares del Valle de Aburrá, con el fin de validar y cuestionar si se ha tenido presente el tema objeto de estudio o, por el contrario, el protocolo familiar no ha sido relevante para la desaparición de las empresas familiares a temprana edad.



### 3.2. Fase 2: diseño de instrumentos y recolección de información

El desarrollo de esta investigación implicó la participación de 25 actores claves, discriminados en: 9 empresas sin protocolo, 4 con protocolo, 3 expertos y 9 entidades/gremios.

En esta etapa se diseñaron y adaptaron los instrumentos para la recolección de la información. Se utilizaron como instrumentos, en primera instancia, 2 tipos de entrevistas semiestructuradas que se aplicaron según la empresa familiar; es decir, teniendo presente si se tenía o no definido el protocolo de familia. El diseño de la entrevista se hizo con base en los componentes del modelo de los 3 círculos (familia - propiedad - empresa).

Una vez que los instrumentos estuvieron listos, se procedió a buscar 3 empresas familiares que tenían definido su protocolo familiar, 3 empresas familiares que carecían del mismo, con más de 7 años (tiempo estimado culturalmente en el que las empresas familiares se mantienen y pasan la etapa de crecimiento) de existencia y ubicadas en el Valle de Aburrá, independientemente de la actividad económica que desarrollaban. En el proceso de búsqueda de dichas empresas se contactaron con mayor facilidad aquellas que carecían de protocolo, lo que finalmente llevó a tener 9 empresas sin protocolo versus 4 con protocolo.

Dado el carácter exploratorio de la investigación, la elección de las empresas a las cuales se les aplicó el instrumento no se hizo con base en una fórmula estadística. Esta elección de la muestra es intencional y se realizó priorizando los criterios de variedad, relevancia, y diversidad tipológica sobre los de aleatoriedad y significancia. Se ve como en la muestra intencional se eligen varios criterios que se consideran altamente convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación (Martínez, 2006). Posteriormente, y para darle mayor validez al análisis, se diseñaron, programaron y desarrollaron entrevistas semiestructuradas a 3 expertos en el tema y a 9 entidades y gremios.

### 3.3. Fase 3: análisis de la información

Estos datos recopilados se clasificaron y se consolidaron para, finalmente, dar respuesta a los objetivos planteados. A modo de síntesis de la lógica y de la secuencialidad del análisis de la información, es posible plantear el siguiente proceso.

En la primera etapa se cruzó la información de las empresas familiares con y sin protocolo familiar; también se consolidó la información recolectada de los expertos (entrevista a consultores, asesores y expertos en el campo de las empresas familiares que han tenido experiencia en el desarrollo, ejecución y evaluación de protocolos y sucesiones familiares) y a entidades y gremios.

En la segunda etapa se utilizó un instrumento de análisis de información cualitativa, el Atlas.ti, para cruzar toda la información recolectada; se construyó un sistema categorial basado en los objetivos específicos que pudieran dar cuenta de la percepción del protocolo familiar en el Valle de Aburrá, respondiendo al objetivo general.

**Tabla 2**  
Temor a la ejecución del protocolo familiar

Cultura	Objetividad	Desconocimiento	Inversión
Cabe resaltar que el conocimiento del valor agregado que da el protocolo familiar es por parte de los que lo han implementado, ya que la cultura acerca del tema es aún baja y lo consideran como un reto nuevo; además, tienen aversión al cambio	Hay temor de aplicarlo por desconfianza, y esto se da por una visión cortoplacista más que todo en las empresas sin protocolo familiar	Debido al desconocimiento que tienen acerca de la herramienta del protocolo familiar, consideran que la inversión es muy grande y deciden hacer un acuerdo jurídico que «solucione los problemas». Muchas de las entidades y los expertos coinciden en que las empresas familiares conocen la herramienta cuando entran en crisis y lo utilizan como tabla salvadora	Lo pueden considerar necesario, pero por el costo pueden intentar copiarlo de otra empresa, lo que es malo, pues cada empresa es diferente

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 1**  
Mecanismos de perpetuación

Familia	Propiedad	Empresa
Como mecanismos de perpetuación, se puede mencionar que las familias empresarias utilizan los principios y valores inculcados en la familia, los roles definidos en la empresa, como también la unión familiar, la contribución familiar y el apoyo moral. En algunas empresas se puede recalcar que prefieren la familia al margen del negocio	Por parte de las empresas familiares, actividades como la cesión de acciones, vinculación voluntaria o por sucesión en los cargos administrativos, vinculación de los hijos desde pequeños y apoyo en su formación, dan una muestra de lo que han hecho con el fin de salvaguardar su propiedad	En algunas empresas se ha buscado tener independencia de la familia; además, se han realizado capacitaciones en diferentes temas y áreas, como también más formalidad y continuidad a la empresa a través del direccionamiento estratégico (nuevas líneas de negocio, mercadeo y ventas e innovación)

Fuente: elaboración propia.

Las categorías definidas fueron: mecanismos de perpetuación, temor en la ejecución del protocolo familiar, compromiso con el direccionamiento estratégico, motivos que desestabilizan la empresa familiar y mecanismos de solución, que a su vez fueron desglosados en subcategorías para darle mayor consistencia y soporte a la información.

### 3.4. Fase 4: resultados

Los resultados se obtuvieron a partir de la consolidación de la información de las empresas con y sin protocolo familiar, expertos, entidades y gremios; y del análisis deductivo e inductivo a partir del instrumento del Atlas.ti, en el cual se cruzó toda la información. Para esto fue necesario definir categorías y subcategorías de análisis a partir de los objetivos específicos, para luego concluir y dar respuesta al objetivo propuesto.

## 4. Resultados

Para el análisis de resultados se utilizó un software de análisis cualitativo llamado Atlas.ti, a partir del cual se construyó un sistema categorial basado en los objetivos específicos que pudieran dar cuenta de la percepción del protocolo familiar en el Valle de Aburrá, respondiendo al objetivo general. La codificación fue de doble vía, tanto inductiva como deductiva, para el análisis de resultados y conclusiones.

Las categorías que direccionan las respuestas al objetivo general son las siguientes: mecanismos de perpetuación entendidos desde la empresa, la familia y la propiedad (tabla 1); temor en la ejecución del protocolo familiar entendido desde la cultura, la objetividad, el desconocimiento y la inversión (tabla 2); compromiso con el direccionamiento estratégico entendido desde las prácticas

**Tabla 3**  
Compromiso de direccionamiento estratégico

Prácticas organizativas	Prácticas familiares
En todas las empresas se puede evidenciar el compromiso con el diseño adecuado de los perfiles (actitudes, aptitudes, formación, experiencia, preparación profesional) y los manuales de funciones; además, en algunas empresas el proceso de selección es el mismo para miembros y no miembros de la familia, por lo es posible concluir que es un proceso más formal y organizado. En cuanto a la toma de decisiones, se evidencia el diálogo entre socios, juntas para la toma de decisiones y a veces, de forma extraordinaria, un punto a resaltar es el hecho de que utilicen en algunas empresas conceptos de externos para la toma de decisiones	En algunas empresas familiares se tienen definidas las responsabilidades de los miembros que juegan los roles de accionista, familiar y trabajador, lo que ha facilitado el compromiso con el buen direccionamiento de la empresa, aunque en otras organizaciones se puede evidenciar que inconscientemente tienen compromiso con el direccionamiento estratégico debido al alto grado de informalidad en sus procesos

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4**  
Motivos que desestabilizan la empresa

Discrepancias	Cambio generacional	Vinculación laboral	Coyuntura económica
Estas discrepancias se pueden resumir en visiones diferentes, disparidad de criterios, personalidades y caracteres diferentes, inequidad económica y afectiva, rivalidad y celos, discriminación (real e imaginada); se debe tener en cuenta que algunas de estas discrepancias pueden ocurrir no solo con miembros de la familia sino también con directivos ajenos a ella	Es uno de los motivos que más desestabilizan la empresa familiar, debido al vínculo afectivo que puede romperse de generación a generación; así que se recomienda prepararlo debidamente, buscando aceptación por parte de los miembros de la familia y teniendo en cuenta la base normativa existente para la sucesión patrimonial	Se debe hacer la identificación de actitudes y aptitudes de los miembros de la familia y definir el ingreso de los aptos a la empresa. En algunas empresas se ha procedido al ingreso de parientes políticos sin la cualificación y los buenos lineamientos definidos	Ha sido un problema característico en todas las empresas

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5**  
Mecanismos de solución de conflictos

Plan de comunicación
En general, los entrevistados, tanto entidades, empresas y expertos, coinciden en que es necesario no mezclar los temas familia y empresa, respetando los valores familiares, personales y profesionales y teniendo claridad de los roles y responsabilidades de negocio, familia y propiedad. Por parte de la toma de decisiones, se recomienda tener miembros externos en la junta directiva y no mezclar la parte emocional con la parte racional, para tomar decisiones más objetivas. Se puede destacar que lo más utilizado para la solución de conflictos en las empresas familiares son el consejo de familia, el diálogo, conversación, comunicación, reuniones formales e informales y toma de decisiones con buen criterio

Fuente: elaboración propia.

organizativas y familiares (tabla 3); motivos que desestabilizan la empresa familiar entendidos desde las discrepancias, el cambio generacional, la vinculación laboral y la coyuntura económica (tabla 4), y finalmente mecanismos de solución entendidos desde los planes de comunicación (tabla 5).

## 5. Conclusiones

En el trabajo de campo se pudo constatar que a medida que se realizaba la entrevista semiestructurada a las empresas más formalizadas —es decir, aquellas que poseían el protocolo familiar; las que estaban en el proceso de implementación, y aquellas que no tenían ningún conocimiento sobre el tema—, se interesaron en la importancia y la necesidad de prestarle más atención al protocolo familiar, sus beneficios para implementarlo, y además reconocieron que era fundamental hacerle seguimiento mínimo cada 5 años.

En general, las empresas familiares y los expertos coinciden en el hecho de que la importancia del protocolo se da en el momento de crisis, ya que no se conoce la herramienta para su debida elaboración. Además, se piensa que el protocolo familiar puede ayudar a dar mayor formalidad a la empresa familiar. Por lo anterior, se propone a los empresarios, consultores y asesores del tema en empresas familiares que, antes de iniciar la propuesta e implementación de un protocolo familiar, en lo posible se deben seguir estos

pasos: certificación de los procesos de la empresa, elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa y, posteriormente, la elaboración y ejecución del protocolo familiar.

La falta de dirección empresarial es un obstáculo para las empresas familiares del Valle de Aburrá; si no tienen una planeación estratégica ni un plan de sucesión, difícilmente pensarán en implementar un protocolo familiar; además, es evidente la poca planeación de la sucesión de la gerencia en las empresas sin protocolo familiar. Todo lo contrario se evidencia en las familias que poseen protocolo familiar, ya que están bien estructuradas y organizadas como familias, y la mayoría poseen un plan de sucesión de la propiedad.

Las empresas con y sin protocolo familiar coinciden en darle importancia a estrategias como el diálogo para resolver los problemas; las empresas con protocolo familiar consideran en darle más importancia a los procesos de selección basados en los perfiles. Además, las empresas sin protocolo familiar no tienen la práctica de tener todos los procesos y asuntos de la empresa documentados, mientras que las empresas con protocolo familiar lo tienen todo escrito, apoyados en el direccionamiento estratégico. Por parte de los expertos, se concluye que el protocolo familiar es el mecanismo de perpetuación de mayor efectividad para las empresas familiares, si se tiene en cuenta que detrás de esta herramienta las empresas familiares deben comprender y aplicar los compromisos y responsabilidades que tienen en cada uno de los 3 círculos del modelo de [Tagiuri y Davis \(1982\)](#).

El temor a la ejecución del protocolo familiar por parte de las familias empresarias que no lo tienen está relacionado con el desconocimiento, lo que da cuenta de poca cultura en la sociedad acerca del tema, desconocimiento que deriva en rechazo al cambio, debido a que el protocolo familiar es percibido como un gasto y no como una inversión. Las empresas familiares desconocen la importancia del mismo hasta el momento de una crisis familiar, y en muchas ocasiones tratan de implementarlo de manera equivocada.

A pesar de los límites que siempre median entre el entrevistado y el entrevistador, se puede concluir que los problemas enfrentados por todo tipo de empresa también los enfrentan las empresas familiares; entre otros, las diferencias de personalidades, caracteres, visiones, crisis financieras. Sin embargo, a través de los cambios

generacionales, especialmente de tercera a cuarta generación, los vínculos familiares se vuelven escasos, los pensamientos de generación a generación cambian y la toma de decisiones se torna complicada, debido al enfoque que los diferentes miembros de la familia quieren darle a la empresa. También existen problemas en el momento de la vinculación laboral en las empresas familiares, en virtud principalmente de la mezcla de problemas familiares y empresariales, como es el caso del ingreso de parientes políticos y de consanguíneos, que se realiza sin lineamientos y perfiles adecuados.

Indiscutiblemente, el componente emocional no se puede separar de las empresas familiares; es posible que teniendo o no el protocolo familiar, las decisiones tomadas desestabilicen en lo personal a los miembros de la familia empresaria. Los mecanismos de solución de conflictos se implementan a partir del diálogo y la comunicación; una estrategia para ello es buscar, con el apoyo de la junta directiva, miembros externos a la familia que participen en la junta como asesores y que permitan una mejor toma de decisiones. Así mismo, el direccionamiento estratégico y la herramienta de *couching* ontológico dan claridad en cuanto a las relaciones que se establecen entre negocio, propiedad y familia. Se evidencia que las empresas familiares, en general, no tienen definidos mecanismos de solución formales para la solución de conflictos, lo que es una muestra clara de que los empresarios no están focalizados y sus procesos viven en la informalidad.

En general, por opiniones dadas por expertos y entidades, el protocolo familiar suministra las herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa familiar. Sin embargo, con las respuestas dadas por las entidades es viable concluir que no se conoce su validez jurídica en el Valle de Aburrá, lo que da cuenta del desconocimiento mostrado por muchas de las empresas familiares entrevistadas.

Puesto en estos términos, se hace necesario insistir en un llamado a la academia y a la investigación para que se profundice en el tema de las empresas familiares en Colombia, en la generación y difusión de conocimiento sobre este tema, por lo que las investigaciones deberán dirigirse más a presentar propuestas de mejora.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el acercamiento al tema del protocolo familiar, por parte de entidades y expertos, no ha sido el suficiente, porque a pesar de que se han realizado avances en el tema a partir de talleres, conferencias y diplomados, esto no ha sido una constante, pues la sensibilización ha sido parcial y esporádica y no se ha logrado llegar a un gran número de empresas familiares.

De igual modo, es fundamental sensibilizar sobre el tema del protocolo familiar, el cual no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estos momentos no existen, es importante alcanzarlos primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para lograr que no se produzcan.

Finalmente, se deja abierto el tema para futuras investigaciones, y se propone la unión de esfuerzos para lograr una caracterización de las empresas familiares a nivel país, con el apoyo de las entidades, gremios, universidades y empresas familiares, que posibilite la profundización de sus problemáticas, y proceder así a la ejecución de estrategias que permitan su desarrollo y evolución.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión: Barcelona.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L. y Ward, J. L. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Georgia: Family Enterprise.
- Belausteguigoitia, I. (2007). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Betancourt, J., Gómez, G. y López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 120(27), 165–184.
- Casillas, J. C., Díaz, C. y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Fernández, J. P. y Reyes, M. J. (2000). *La empresa familiar*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Guinjoan, M. y Llauredó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Herreros, J., Calaf, X. y Rovira, A. (2001). *Manual de la empresa familiar*. Madrid: Cinco Días.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 132–146.
- Presidencia de la República de Colombia (2004). Presidencia de la República [consultado 20 Feb 2010]. Disponible en: <http://www.presidencia.gov.co/sne/2004/junio/02/18022004.htm>
- Román, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101–130.
- Sánchez-Crespo, A. y Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao: Deusto.
- Socorro, F. (s.f). Planes de sucesión: no los confunda con los planes de carrera. Liderazgo y Mercadeo, 116 [consultado 12 Jul 2013]. Disponible en: [http://www.liderazgoymercadeo.com/artic\\_detalle.asp?id\\_articulo=1396](http://www.liderazgoymercadeo.com/artic_detalle.asp?id_articulo=1396)
- Tagiuri R., Davis J.A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts [consultado 12 Jul 2013]. Disponible en: <http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.full.pdf+html>