

Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador

Área de Gestión

Doctorado en Administración.

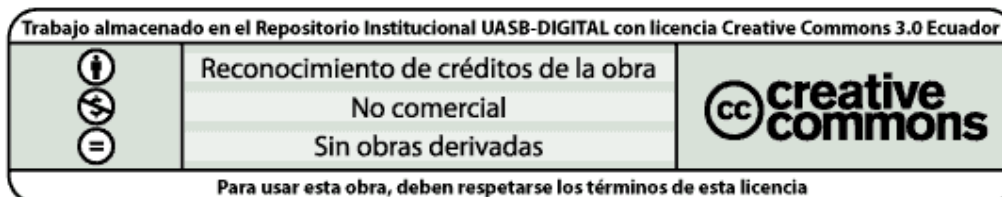
*La empresa de familia:
un análisis desde la Teoría de la Agencia*

Duván Emilio Ramírez Ospina

Tutor:

Joaquim Rubens Fontes Filho

Manizales Colombia 2013



Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador

Área de Gestión

Doctorado en Administración.

***La empresa de familia:
un análisis desde la Teoría de la Agencia***

Duván Emilio Ramírez Ospina

Tutor:

Joaquim Rubens Fontes Filho

Manizales Colombia 2013

Yo, Duván Emilio Ramírez Ospina, autor de la tesis intitulada “*La empresa de familia: un análisis desde la teoría de la agencia*” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Doctor en Administración en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha Enero 14 de 2013



Firma:

Tabla de contenido

Resumen	11
Marco teórico	15
Las empresas de familia	17
Los retos de las empresas de familia	27
La sucesión en las empresas de familia	35
La teoría de la agencia	41
Relaciones de agencia principal-principal	88
Visiones contrarias a la teoría de la agencia.....	91
La teoría de la agencia en las empresas de familia.....	94
La confianza como elemento que reduce los problemas de agencia	108
Diseño metodológico	114
Tipo de investigación.....	114
Unidad de análisis y muestra.....	117
Herramientas de indagación	118
Recolección de la información	121
Fases del proceso	123
<i>Primera Fase</i>	<i>124</i>
<i>Segunda fase</i>	<i>124</i>
<i>Tercera fase</i>	<i>125</i>
<i>Cuarta fase</i>	<i>126</i>
Variables de estudio.....	127
Delimitación del estudio	129
Objetivos.....	130
<i>Tesis</i>	<i>130</i>
<i>Objetivo general</i>	<i>131</i>
Formulación de hipótesis.....	131
<i>Explicación referencial hipótesis uno</i>	<i>132</i>
<i>Hipótesis uno</i>	<i>133</i>
<i>Explicación referencial hipótesis dos</i>	<i>134</i>
<i>Explicación referencial hipótesis tres</i>	<i>135</i>
<i>Explicación referencial hipótesis cuatro</i>	<i>137</i>
<i>Explicación referencial hipótesis cinco</i>	<i>138</i>
Definición constitutiva y operacional de los conceptos utilizados.....	139
<i>Confianza</i>	<i>139</i>
<i>Órganos de gobierno corporativo</i>	<i>141</i>
<i>Integrantes de la Junta Directiva sin vínculo familiar</i>	<i>143</i>
<i>Sucesión</i>	<i>145</i>
<i>Procedimientos para regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa</i>	<i>146</i>

<i>Facilidades de comunicación</i>	147
<i>Asimetrías de información</i>	149
Credibilidad y dependibilidad del análisis cualitativo.....	150
<i>Credibilidad</i> 150	
<i>Dependibilidad</i>	151
<i>Confiabilidad</i>	152
Resultados	153
Resultados de las entrevistas	154
<i>Los valores como elemento de control de los problemas de agencia en las empresas de familia</i>	155
<i>Los valores en la familia</i>	155
<i>Los valores respecto a otros aspectos</i>	161
La confianza como factor de control de los problemas de agencia en las empresas de familia.....	166
<i>La información como factor que contribuye a producir confianza</i>	171
<i>La confianza en relación con otros aspectos</i>	175
<i>Gobierno corporativo como factor que disminuye los problemas de agencia en las empresas de familia</i>	183
<i>Integrantes de la junta directiva sin vínculo familiar y su relación con los problemas de agencia</i>	188
<i>La sucesión en las empresas de familia como factor que origina problemas de agencia</i> 192	
Resultados del análisis cuantitativo	202
Validez y confiabilidad del análisis cuantitativo.....	222
<i>Validez</i> 224	
5. Conclusiones y recomendaciones	226
Contribución de la investigación	238
5.2 Propuesta de nuevas investigaciones	240
Bibliografía	242
Anexo 1.	258

Índice de gráficos

Gráfico 1. Dimensiones de la empresa de familia. Modelo de los tres círculos.....	27
Gráfico 2. Actores del proceso de gobierno corporativo.....	44
Gráfico 3. Relación familias empresarias - empresas de familia - problemas de agencia .	115
Gráfico 4. Secuencia del surgimiento y control de los problemas de agencia	115
Gráfico 5. Fases del proceso.....	122
Gráfico 6. Actores que contribuyen con la dependabilidad de los resultados.....	150
Gráfico 7. Relación de la categoría valores con otros aspectos del estudio	159
Gráfico 8. Relación de la categoría confianza con otros aspectos del estudio	174
Gráfico 9: Relación de la categoría gobierno corporativo con otros factores observados en el estudio	189
Gráfico 10. Relación entre la categoría sucesión con otras variables del estudio	197

Índice de tablas

Tabla 1. Teorías centrales y relaciones teóricas	16
Tabla 2: Sector económico de las empresas encuestadas	202
Tabla 3. Monto de los activos de las empresas encuestadas	203
Tabla 4. Cargo de la persona que responde la encuesta	203
Tabla 5. Las relaciones familiares entre propietarios y administradores contribuyen a elear la confianza en las relaciones en la organización	204
Tabla 6. Las relaciones familiares contribuyen a mejorar las comunicaciones al interior de la empresa	205
Tabla 7. Medidas simétricas	205
Tabla 8. Empresas encuestadas que tienen asamblea de familia.....	206
Tabla 9. Empresas encuestadas que tienen consejo de familia.....	206
Tabla 10. Empresas encuestadas que tienen protocolo de familia	206
Tabla 11. La condición de empresa familiar contribuye a mejorar el control por parte de los propietarios sobre los administradores	208
Tabla 12. Correlación entre órganos de gobierno corporativo y confianza en las empresas encuestadas	210
Tabla 13. Relación entre vínculo familiar, y acceso a la información sobre las operaciones de la empresa.....	210
Tabla 14. Relación entre vinculación familiar y confianza en los administradores	212
Tabla 15. Medidas simétricas de la relación familiar y confianza	212

Tabla 16: Existe junta directiva en la empresa.....	213
Tabla 17. Número de integrantes de la junta directiva no pertenecen al grupo familiar	214
Tabla 18. Número de integrantes de la junta directiva	217
Tabla 19. Medidas simétricas vinculación de personas externas a la junta directiva....	218
Tabla 20. Empresas que han tenido proceso de sucesión en la alta dirección.....	219
Tabla 20. Elementos del proceso de sucesión	220
Tabla 21. Mecanismos definidos para la sucesión	221
Tabla 22. Medidas simétricas sobre proceso de sucesión	222
Tabla 23. Estadísticos de fiabilidad de la investigación.....	223

Abstract

Esta investigación se orientó a establecer los problemas de agencia que se generan en las empresas de familia entre el gerente (agente) que es parte de la familia propietaria de la firma pero al mismo tiempo es titular de algunos derechos de propiedad y los demás integrantes de la familia que también tienen derechos de propiedad (principales), con el fin de aportar alternativas de solución desde la teoría administrativa. De la misma forma, tiene en cuenta los planteamientos de la teoría de la firma; se parte de la identificación del concepto de empresa de familia que se considera similar al de empresa familiar; se hace una primera aproximación teórica a los estudios sobre este tipo de empresas y la teoría de la agencia; también en la perspectiva teórica se abordan los problemas de agencia en las organizaciones que tienen una estructura de propiedad relacionada con una familia. El objetivo general de la investigación es determinar la forma como las empresas de familia reducen los problemas de agencia entre propietarios y administradores que hacen parte de la familia propietaria. Se hizo una investigación mixta aplicando encuestas y entrevistas en empresas de familia colombianas.

Desde la perspectiva metodológica, se trata de un estudio de tipo transversal, o transeccional, toda vez que hace una medición en el tiempo, orientado a describir el conjunto de variables, analizar su incidencia y determinar su interrelación en un momento específico. Por ser un estudio mixto, se manejaron métodos cuantitativos y cualitativos. Desde la perspectiva cuantitativa, se aplicaron encuestas en empresas de

familia de diferentes ciudades colombianas, seleccionadas de acuerdo con la definición de empresa de familia adoptada en este trabajo a partir de los diferentes planteamientos observados en el marco teórico; los resultados de estas encuestas fueron analizados haciendo uso del software SPSS. Desde la perspectiva cualitativa, se hicieron entrevistas en empresas de familia de diferentes ciudades colombianas, usando los mismos criterios para la muestra cualitativa, pero teniendo en cuenta no tomar las empresas que ya habían sido analizadas por medio de la encuesta. Para procesar la información cualitativa se utilizó del software ATLAS.ti. Tanto en la perspectiva cualitativa como en la cuantitativa se tomaron como muestra empresas de diferentes sectores de la economía y de diferentes tamaños; la clasificación por tamaños se hizo de acuerdo con lo establecido por las normas colombianas al respecto.

Resumen

Esta investigación pretende establecer los problemas de agencia que se producen en las empresas de familia entre el gerente (agente), que es parte de la familia propietaria de la firma y, al mismo tiempo, es titular de algunos derechos de propiedad, y los demás integrantes de la familia que también tienen derechos de propiedad (principales), con el fin de aportar alternativas de solución según la teoría administrativa. Para esto, se tienen en cuenta los planteamientos de la teoría de la firma. El estudio parte de la identificación del concepto de empresa de familia, se hace una aproximación teórica a los estudios de este tipo de empresas y a la teoría de la agencia. En la perspectiva teórica, además, se abordan los problemas de agencia en las organizaciones que tienen una estructura de propiedad de una familia. Dentro de este marco teórico, el objetivo general de la investigación es *determinar la forma como las empresas de familia reducen los problemas de agencia entre propietarios y administradores que hacen parte de la familia propietaria.*

Con base en los referentes teóricos usados en este trabajo y en la reflexión hecha en el proceso de investigación, se ha llegado a la siguiente definición de empresa de familia: una empresa de familia es aquella en que una familia tiene la propiedad de la mayor parte de la empresa, toma las decisiones y participa en el proceso administrativo;

generalmente en ella trabajan integrantes de la familia de diferentes generaciones y hace parte de su cultura la intencionalidad de transmitir a las siguientes generaciones el patrimonio, la dirección, el control y el conocimiento asociado con el negocio.

En el aspecto metodológico, se trata de un estudio de tipo transversal, o transeccional, que hace una medición en el tiempo, con el fin de describir el conjunto de variables, analizar su incidencia y determinar su interrelación en un momento específico. Para ello, se usó un diseño transversal o transeccional para establecer la relación entre las familias empresarias, las empresas de familia, la presencia de gerentes con vínculo familiar, los problemas de agencia en las empresas de familia y la forma en que las familias empresarias buscan reducir los problemas de agencia.

Se usaron herramientas cuantitativas y cualitativas para aproximarse a una mejor comprensión del fenómeno estudiado. En los aspectos cuantitativos, se aplicaron encuestas en empresas de familia de algunas ciudades colombianas, seleccionadas de acuerdo con la definición de empresa de familia utilizada, que parte de los planteamientos observados en el marco teórico. Los resultados de estas encuestas fueron analizados con el software SPSS versión 19. En los aspectos cualitativos, se hicieron entrevistas en empresas de familia de varias ciudades colombianas, también seleccionadas de acuerdo con la definición de empresa de familia utilizada, según los planteamientos desarrollados en el marco teórico. Se tuvo especial cuidado de no tomar empresas que ya habían sido analizadas por medio de la encuestas. Para procesar la información cualitativa, se utilizó del software ATLAS.ti. Tanto en la perspectiva cualitativa como en la cuantitativa, se tomaron como muestra empresas de diferentes sectores de la economía y de diferentes tamaños. La clasificación por tamaños se hizo de acuerdo con lo establecido por las normas colombianas al respecto.

Entre las principales observaciones, se pueden destacar la ausencia de órganos de gobierno corporativo que se plantean teóricamente como propios de empresas con este tipo de estructura de propiedad. Al respecto, se encontró que sólo el 36.6% de las empresas encuestadas realizan asamblea de familia, el 30.7% cuenta con un consejo de familia y el 33.7% tiene definido un protocolo de familia. Sin embargo, el 77.1% tiene una junta directiva. Estos datos indican que los órganos de gobierno corporativo no son el principal instrumento usado por las empresas de familia para controlar los problemas de agencia.

También se observó la presencia de personas externas a la familia en la junta directiva. Sin embargo, después de analizar los resultados de entrevistas y encuestas, se concluye que estas personas no tienen los niveles de independencia necesarios frente a la gerencia para hacer seguimiento a sus decisiones y convertirse en factor de control de los problemas de agencia.

De otra parte, se observó que la confianza y los valores cultivados en la familia son los principales elementos que contribuyen al control de los problemas de agencia en las empresas de familia. En este sentido, la confianza resultante de haber crecido juntos, de haber compartido toda una vida, permite el conocimiento sobre el comportamiento ético de los integrantes de la familia, lo que disminuye las asimetrías de información en la elección de un sucesor o de un gerente entre los integrantes de la familia.

En relación con la confianza, se destaca la existencia de dos tipos de confianza: la una se asocia a la creencia de que la persona al ser designada como gerente de una empresa no tendrá comportamientos oportunistas, puesto que su historia de vida lo muestra como una persona proba y respetuosa de los derechos de los demás, y por el conocimiento mutuo de los integrantes de la familia; de quienes no se espera un

comportamiento correcto, se suele esperar un comportamiento oportunista, que origina problemas de agencia. De esta manera, se elimina una de las principales fuentes de problemas de agencia, que es la asimetría de la información. Sin embargo, por tratarse de miembros de la familia, se observan dificultades para proponer cambios en la dirección de la organización cuando se incurre en problemas de oportunismo o riesgo moral, considerados en la teoría de la agencia. Esta dificultad conduce a que prime la relación sobre los intereses de la firma, de acuerdo con lo que Merton (1960) llama la primacía de la relación de grupo primario.



La otra forma de confianza tiene que ver con la capacidad de la persona para cumplir con los requerimientos del cargo y hace referencia a su competencia profesional para ejercer el cargo ejecutivo de más importancia en la empresa de familia. En este sentido, se encontró una discriminación de género en algunas organizaciones en las que se percibe la duda machista sobre la capacidad de la mujer para asumir cargos de gerencia.

En el estudio, se dejan temas planteados para futuras investigaciones, como el concepto de capital familiar como factor que contribuye al control de los problemas de agencia en las empresas de familia; las ventajas y desventajas que en una misma organización se contraten personas que no hacen parte de la familia propietaria; la condición de género, por tratarse de una categoría que aparece en las entrevistas como tema importante de investigación en relación con los procesos de dirección en las empresas de familia; y, en la perspectiva del capital intelectual, resulta conveniente abordar el estudio de los problemas de agencia derivados de la transmisión del conocimiento en las empresas de familia.

Marco teórico

El marco teórico de esta investigación se construye a partir de tres teorías centrales: la teoría de las empresas de familia; la teoría de la agencia, y la relación entre las dos teorías anteriores. Según la perspectiva de la teoría sobre las empresas familiares, se tienen en cuenta el surgimiento de las empresas de familia, las definiciones de empresa de familia, los retos de la empresa de familia y la sucesión en las empresas de familia. Respecto a la teoría de la agencia, se consideran los tipos de relaciones de agencia, el control de los problemas de agencia, la gobernanza corporativa, la confianza y los planteamientos contrarios al pensamiento de la teoría de la agencia. La confluencia de las dos vertientes teóricas permite establecer la relación entre la teoría de la agencia y las empresas de familia. Esta confluencia configura el cuerpo teórico que servirá como soporte al análisis de los datos recolectados en el proceso de investigación, que está configurado por los problemas de agencia en estas empresas, los métodos de control de los problemas de agencia en ellas, la confianza como factor de control de los problemas de agencia y el gobierno corporativo en este tipo de empresas.

Tabla 1. Teorías centrales y relaciones teóricas

Teorías centrales	Relaciones teóricas
Empresas de familia	Surgimiento de las empresas de familia
	Definición de empresa de familia
	Clasificación de las empresas de familia
	Retos de las empresas de familia
	la sucesión en las empresas de familia
Relación entre la teoría de la agencia y las empresas de familia	
	Problemas de agencia en las empresas de familia
	Métodos de control de los problemas de agencia en las empresas de familia
	La confianza como factor de control a los problemas de agencia en las empresas de familia
La teoría de la agencia	
	Tipos de relaciones de agencia
	Visiones contrarias a la teoría de la agencia
	El control de los problemas de agencia.
	La gobernanza corporativa
La confianza	

Fuente: elaboración propia.

Algunos autores como Irigoyen (1999) y Kenyon y Rouvinez (2004) hacen referencia a empresas de familia, mientras otros como: Nogales (2008), Leach (1999), Gimeno, Baulena y Coma-Cross (2009) a empresas familiares, para referirse al mismo tipo de organizaciones. Por lo tanto, en este trabajo, las categorías empresa de familia o empresa familiar son entendidas como sinónimos.

Según Leach (1999), las empresas familiares difieren en una serie de aspectos de importancia decisiva de las organizaciones no familiares y funcionan de una manera muy distinta. Por lo cual, el autor considera que la gerencia debe identificar las

diferencias y los desafíos que éstas suscitan para desarrollar las habilidades especiales que les permita entender y resolver dificultades que les plantean esas dinámicas y diseñar estrategias para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder, diseñar mecanismos de gobierno corporativo y su control interno.

De este modo, la identificación de las características de una empresa de familia respecto a otras conformadas con una estructura de propiedad diferente es un elemento clave en la gestión de este tipo de empresas. Para esta identificación, es necesario tener claro el concepto de empresa de familia, para lo cual, en este trabajo son consideradas teorías relacionadas con la gestión, la sucesión en las empresas de familia, los negocios y las familias, la sociología de la familia, la gobernanza corporativa y la teoría de la agencia, con el fin de determinar las características que permiten identificar una firma como empresa de familia. Además, se tienen en cuenta los conceptos asociados con el comportamiento de las familias, la teoría de la agencia, la teoría de la firma y los avances de la teoría de las organizaciones.

Las empresas de familia

En el mundo académico, no se encuentra una definición ni una concepción sobre las empresas de familia aceptada por la comunidad académica. Según Gómez, López y Betancourt (2009), la literatura sobre empresas de familia presenta una amplia gama de investigaciones con hallazgos contradictorios respecto a los beneficios y los efectos negativos sobre los resultados de la empresa, dada su condición de empresa familiar, en comparación con las que tienen una estructura de propiedad diferente. De la misma forma, se encuentran diversas definiciones de lo que se entiende por empresa de familia.

Algunos autores creen que ser o no empresa de familia depende de la distribución de la propiedad de la organización. En cambio, otros consideran que depende de quién ejerce el control. En otras perspectivas, se destaca la intención de continuidad en la propiedad y su sistema de dirección. Neubauer y Lank (1999) presentan una colección de definiciones de empresas de familia, algunas basadas en el contenido, mientras otras se ocupan de los objetivos y otras en la forma. Algunos autores elaboran definiciones concretas y otros se detienen en la descripción de las características que las diferencian de las empresas no familiares; entre las principales definiciones citadas se encuentran:

- ↪ Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva (Carsrud 1994, citado por Neubauer y Lank 1999).
- ↪ Una empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por una familia (Barry 1989, citado por Neubauer y Lank 1999)
- ↪ Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad (Lansberg, Perrow y Rogolsky 1988).
- ↪ Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (Gallo y Sveen 1991, citado por Neubauer y Lank 1999).
- ↪ Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias (Stem 1996, citado por Neubauer y Lank 1999).
- ↪ La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle (Ward 1989, citado por Neubauer y Lank 1999).

- ↳ Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forma parte de la dirección o del consejo de administración (Handler 1989, citado por Neubauer y Lank 1999).
- ↳ Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia (Bork 1986, citado por Neubauer y Lank 1999)

Por otra parte, autores como Ceballos (2001), Mendoza (1999), Manrique (2004) tienden a confundir empresa de familia con “pequeña, mediana y microempresa”, o con cualquier tipo de negocio “individual” o “artesanal”, que muchas personas ponen en marcha para conseguir los recursos que le permitan cubrir las necesidades económicas básicas de su familia, lo que los configura como negocios de subsistencia, pero sin intención de un desarrollo empresarial ambicioso o de que otros miembros de la familia lo continúen en el futuro. Aquí no se considera que muchas de las grandes empresas son empresas de familia.

La Porta, López de Silanes y Shleifer (1998) señalan que la mayoría de las firmas en el mundo son controladas por sus fundadores y herederos. Un trabajo comparativo elaborado por Colli y Rose (2003) encuentra que, a mediados de los años noventa del Siglo XX, una buena parte de las empresas registradas en Europa eran propiedad de familias, 70% en Portugal, 95% en Italia, más de doce millones de empresas familiares norteamericanas aportan el 37% del empleo; en Asia del sur y del este, el grupo familiar y la empresa permanecen inseparables culturalmente.

En América Latina, algunos autores como Ceballos (2001) y Mendoza (1999), Manrique (2004) señalan que los pequeños emprendimientos se convierten en la única alternativa de tener una actividad económica para sobrevivir. Este factor contribuye a afianzar la tendencia de identificar la empresa de familia con las pequeñas, medianas y microempresas. Estos autores usan el término famiempresa para referirse a pequeños emprendimientos de subsistencia.

Tal vez, la definición más cercana al presente estudio de una empresa de familia está basada en la relación estrecha entre los valores más profundos de una organización y de la familia. En este sentido, Nogales (2008) señala que las empresas familiares y las familias empresarias están conformadas por una vasta red de relaciones psicológicas, sociales y económicas complejas. Esto significa que, en sus relaciones internas, interactúan al mismo tiempo relaciones afectivas, junto a relaciones culturales, por lo cual resulta difícil incidir en las empresas de familia si no se entiende dicha complejidad, tanto por las familias empresarias, como por los gerentes y los asesores externos que en ellas interactúan o por quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones.

Por tanto, en la perspectiva de Nogales (2008), se puede decir que una empresa es familiar cuando tiene un destacado lazo de unión con una familia, la relación se encuentra fundamentada en que la cultura de ambas, está constituida por creencias básicas que sirven de guías para la actuación y por los valores, y ambas son compartidas de manera permanente y voluntaria. Sin embargo, esta forma de entender las empresas de familia presenta la dificultad de aplicabilidad práctica en el proceso de clasificar las empresas, pues, para poder decir con seguridad que una empresa determinada es de

familia, sería pertinente conocer algo tan difícil de determinar cómo su cultura y la de una familia con ella relacionada.

No obstante, desde la perspectiva de Basu, Dimitrova y Paeglis (2009), una empresa es de familia si se da al mismo tiempo una relación cultural y una familiar y además se cumplen los siguientes hechos: 1) la propiedad, en el sentido de que la totalidad o una porción importante de ésta, es posesión de una familia que le da derecho a tomar las decisiones más importantes de la organización; 2) el poder, de tal manera que, al menos uno o varios de los miembros de la familia propietaria, dedican una parte importante de su tiempo a laborar en la empresa, habitualmente en cargos de alta dirección o como miembros del consejo directivo; 3) el vínculo en la empresa de por lo menos la segunda generación, como manifestación de una clara intención de la familia propietaria, de transmitir de forma exitosa la propiedad de la empresa a las futuras generaciones, y de que se mantengan vivos en la organización los valores propios de la familia propietaria. Desde este punto de vista, se puede concluir que la empresa familiar es aquella en la cual una familia mantiene la propiedad sobre los medios de producción y el control del proceso de toma de decisiones.

Otra forma de ver las empresas de familia es planteada por Basu, Dimitrova y Paeglis (2009), quienes consideran que el carácter de la familia de propietaria a largo plazo, el mantener un monto considerable de la riqueza familiar en la empresa, la participación activa de la familia en la gerencia y en los órganos de gobierno y la transferencia intergeneracional como objetivos corporativos son algunas características de las empresas de familia. Por tanto, se considera como empresa familiar, aquella influida por una familia o por un vínculo familiar que controla las operaciones de la

empresa porque posee más del 50% de la propiedad o porque los miembros de la familia ocupan los cargos decisivos en la gerencia de la organización.

Ginebra (1997 22) responde la pregunta ¿dónde está la distinción radical de la empresa familiar frente a otros grupos que hacen empresa? Y la responde sobre cuatro variables: 1) Las relaciones de afecto: se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que a la postre buscan el bien recíproco y a él se someten; 2) enorme comprensión: todos saben cómo piensa el otro y casi se oyen pensar, se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro; 3) aceptación de la autoridad; 4) finalidad común: la familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla, en una unidad básica y profunda. El sentido de esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común, por lo menos durante mucho tiempo. Para la consecución de esta finalidad los familiares comparten un espíritu de sacrificio.

De acuerdo con estas variables, Ginebra (1997) considera como empresas de familia aquellas en que el padre mantiene vida activa al lado de los hijos o que el mando lo tienen los hermanos. En este caso, las empresas de primos, denominadas también de tercera generación, ya no mantienen tales características básicas que afectan los procesos de invertir, dirigir o emprender. Las empresas de familia constituyen la confluencia de dos realidades distintas, de fines propios y de naturaleza diferente y características propias. Por lo tanto, las empresas de familia son una forma particular de emprender y dirigir empresas, porque la confluencia en ellas de dos sistemas sociales diferentes confiere a estas instituciones una serie de notas específicas, tanto en su dirección como en los modos y caminos que aseguran su continuidad.

Shanker y Astrachan (1996) que lo importante no es si una empresa es o no de familia, sino el grado y la forma en que una familia está comprometida e influye en ella.

Con este énfasis, sugieren que una empresa es familiar o que una familia está implicada en una empresa cuando al menos un miembro de dicha familia forma parte del equipo directivo y cuando trabajan en la empresa varias generaciones familiares.

En esta perspectiva, Nogales (2008) señala que las familias empresarias están unidas, más que por un pasado, por una expectativa de futuro que les motiva para su unión. En toda empresa familiar, la familia es el centro a partir del cual dicha empresa es familiar, y porque es el origen y la base de su gobierno. En esta forma, una empresa familiar en la cual su familia empresaria no tiene capacidad para gobernarse eficazmente, tampoco tendrá la posibilidad de continuar durante mucho tiempo como empresa familiar. Por tanto, la familia es el factor clave de la existencia y continuidad de la empresa familiar.

Según Casillas, Díaz y Vásquez (2005), las empresas familiares pueden caracterizarse por diferentes criterios, así:

- 1) Tipos de empresas familiares en función de criterios sociodemográficos. Las empresas familiares son, ante todo, empresas; por lo tanto, como para cualquier otra población empresarial, son importantes aspectos relacionados con el tamaño, la edad, el sector de actividad, la forma jurídica o su ámbito geográfico. Las empresas de familia pueden ser clasificadas según cualquiera de estos criterios, precisamente porque las empresas de familia no pueden ser identificadas con ninguno de los tipos de empresa que pueden describirse en función de dichos criterios. Para aclarar esta idea, estos autores tienen en cuenta que, en muchas ocasiones, se identifican las empresas de familia con Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), y aclaran que muchas empresas de familia hacen parte del sector de las PYME, pero no todas las empresas familiares

pertenecen a este grupo, puesto que en este tipo de organizaciones también se encuentran grandes empresas.

Los autores sostienen además que es común encontrar quienes diferencian entre empresas multinacionales y empresas de familia, como si el ámbito geográfico pudiese ser un elemento diferenciador entre ambas. Si bien es cierto que la mayoría de las empresas familiares no son multinacionales, también lo es que esto ocurre con otro tipo de empresas, puesto que las compañías multinacionales son escasas, y también ocurre que algunas empresas de familia son multinacionales.

Indican, además, los autores que es común encontrar diferencias entre empresas que cotizan sus acciones en bolsa y las empresas de familia. Sin embargo, a pesar de que no todas las empresas de familia cotizan sus acciones en el mercado de valores, sí es común encontrar algunas empresas de este tipo que cotizan en la bolsa y la familia mantiene en su poder un paquete de acciones que le permite mantener el control de la empresa. Por lo tanto, estas no son características mutuamente excluyentes.

En este sentido, según Casillas, Díaz y Vásquez (2005 12), en función del tamaño, hay empresas de familia, grandes, medianas y pequeñas. En función del ámbito geográfico, hay empresas de familia, locales, regionales, nacionales y multinacionales. En función del tipo de propiedad y de su forma jurídica, hay empresas familiares que son sociedades y otras que no, y de las primeras, hay sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y de otros tipos, de las cuales algunas cotizan en bolsa y otras no.

2) Tipos de empresas familiares en función del grado generacional. Se habla de empresas de familia de primera generación cuando esta es propiedad y está dirigida por el fundador o los fundadores. Se habla de empresas de segunda generación cuando la

empresa está en manos de los hijos y los sobrinos del fundador o los fundadores. Se habla de empresas de tercera generación cuándo la empresa está controlada por los nietos del fundador o los fundadores, y así sucesivamente.

Los autores entienden por empresas de primera generación aquellas en las que el fundador controla la empresa, destacando que para muchos autores, este tipo de empresas sólo puede considerarse como empresa de familia si algún miembro de la siguiente generación (hijos, sobrinos u otros) se encuentran incorporados en la empresa desempeñando algún tipo de función, bien sea trabajando o haciendo parte del consejo de administración en condición de propietario.

En este primer nivel generacional, la propiedad puede ser única o puede ser compartida con otros miembros de la familia, entre los que se pueden contar los hermanos o una persona ajena a la familia. Así mismo, una figura esencial en este tipo de empresa lo constituye el cónyuge del fundador o fundadora, cuyo comportamiento tendrá relevancia respecto a la continuidad generacional.

En el siguiente nivel, los autores identifican la empresa de familia de segunda generación o empresa de hermanos, como aquella en la que el fundador, en caso de vivir, ha cedido el control a sus hijos o sobrinos. En estas empresas, la propiedad suele estar en manos de varios hermanos. El control de la gestión puede estar en manos de la familia o de profesionales externos, en cuyo caso, se conoce como empresa de familia profesionalizada. En algunos casos, la gestión puede estar compartida entre familiares y externos.

Finalmente, los autores definen como empresas de tercera y siguientes generaciones, aquellas en que los nietos, bisnietos o tataranietos del fundador o fundadores, son los principales propietarios y directivos de la empresa. En este tipo de

empresas, la complejidad obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia, como órganos de gobierno empresarial estructurados y protocolos de familia.

3) Tipos de empresas de familia en función del nexo de unión entre la familia y la empresa. La tercera tipología de empresas de familia categorizada por Casillas, Díaz y Vásquez (2005), surge al considerar como criterio de diferenciación el tipo de nexo de unión entre la familia y la empresa en relación con dos factores claves: a) la voluntad de continuidad de la empresa familiar; y b) El tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia a la empresa.

Otra forma de entender el concepto de empresa familiar es planteada por Gallo (1995 15) quien distingue cuatro modelos diferentes de empresa familiar:

1. La empresa de trabajo familiar (ETF). Los miembros de la familia pretenden mantener la propiedad de la empresa, con el fin de que la mayor parte de los integrantes de ésta trabajen en ella, si así lo desean. En este tipo de empresas, se promueve la vinculación de los hijos a la empresa del padre.
2. La empresa de dirección familiar (EDF). Son empresas en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en sus manos la propiedad, reservando la dirección para aquellos miembros de la familia que han demostrado mayores capacidades y formación. En este caso, sólo algunos familiares tienen derecho a trabajar en la empresa y a ocupar puestos de dirección, y los demás mantienen su vínculo como accionistas pasivos.
3. La empresa familiar de inversión (EFI). La familia se dedica a controlar las decisiones de inversión o desinversión en diferentes negocios y no en su gestión, con el objetivo de mantener la mayor libertad posible de actuación, sin obligar la

vinculación de la familia a un determinado negocio. Se persigue maximizar la rentabilidad de los diferentes negocios en los que participan.

4. La empresa familiar coyuntural (EFC). Es aquella en la que no se da una clara voluntad de la familia por mantener en el futuro su propiedad ni el control de su gestión. El vínculo se deriva de circunstancias históricas como herencias. Este tipo de empresas tienden a perder la condición de empresas de familia en la medida que reciban propuestas de inversionistas para hacerse a su control. Las empresas de familia pueden presentar cambios en esta clasificación, según los diferentes momentos históricos y de la evolución en la organización y en la familia.

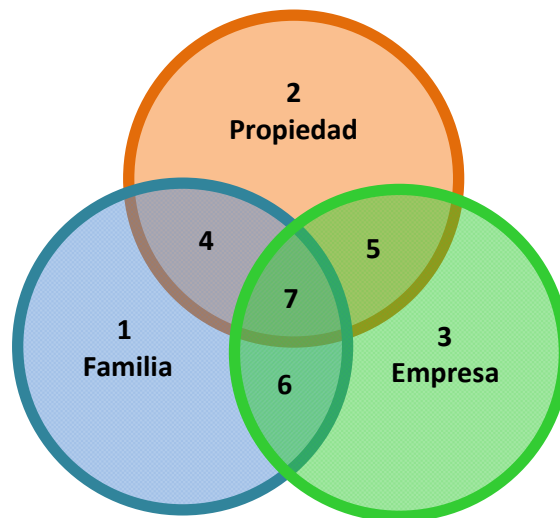
Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, en este trabajo se define como empresa familiar aquella en la que una familia tiene la propiedad de la mayor parte de la empresa, toma las decisiones y participa en el proceso administrativo. Generalmente, en ella trabajan integrantes de la familia de diferentes generaciones y hace parte de su cultura la intención de transmitir a las siguientes generaciones el patrimonio, la dirección, el control y el conocimiento asociados con el negocio.

Los retos de las empresas de familia

Para Nogales (2008), la empresa familiar es algo más que un proceso de producción técnico, es un sistema socioeconómico, es decir, una sociedad de personas con roles profesionales diferentes y con objetivos comunes que les permiten hacer realidad sus expectativas económicas y profesionales y les facilita identificarse como grupo psico-sociológico, con identidad familiar y con interés de perpetuarse como empresa familiar. Sin este doble objetivo, no hay identidad de una empresa familiar.

Esta situación determina las características de las empresas de familia que, desde la perspectiva de Casillas, Díaz y Vásquez (2005) hacen que se enfrenten situaciones problemáticas que no deben afrontar las organizaciones que no tienen esta condición. El análisis se basa en el modelo de cinco círculos propuesto por Amat (2004) como una ampliación del modelo de tres círculos propuesto por Davis y Tagiuri (1989), cuyo referente son los problemas derivados de la presencia de diversos grupos de interés en la empresa de familia, que pertenecen a todos o a algunas de las siguientes categorías: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión o la sucesión.

Gráfico 2. Dimensiones de la empresa de familia. Modelo de los tres círculos



Tomado de Salazar Nava (2004)

En los grupos principales se encuentra *la empresa*, que incluye a todas las personas que laboran y perciben un ingreso o beneficio económico directo, fruto de su trabajo; *la familia*: se incluyen todos los miembros del grupo familiar; *la propiedad*: diferencia a los dueños de la empresa, sus derechos y sus deberes.

En los subgrupos que se explican y referencian en este modelo, se encuentran: 1) miembros de la familia; 2) determina quienes son dueños de la empresa; 3) personas que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico; 4) miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa; 5) empleados y dueños de la empresa que no hacen parte de la familia; 6) empleados que trabajan en la empresa que no son propietarios y que hacen parte de la familia; 7) propietarios que hacen parte de la familia y que trabajan en la empresa.

De acuerdo con la perspectiva de Amat (2004), la empresa de familia se enfrenta a los siguientes retos:

1. *El solapamiento entre la familia y la empresa.* Es común a todas las empresas familiares, especialmente en la primera y la segunda generación la participación directa de familiares en la dirección y en la propiedad. Esto implica trabajar con familiares y al mismo tiempo ejercer los roles de familiar, propietario, empleado y directivo. Además, significa depender económicamente de la familia. Estos vínculos entre la familia, la propiedad y la firma hacen especialmente compleja la empresa de familia, debido al solapamiento de roles. Se es al mismo tiempo padre, gerente, hermano, tío, principal accionista, abuelo, sobrino, nieto o presidente del consejo de administración.

Debido a esto, es difícil tener una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, de modo que la historia familiar, las pautas de comportamiento, los valores y la relación interpersonal de la familia pueden llegar a ser predominantes en la empresa. Por esto, generalmente son los criterios de la familia los que predominan sobre los criterios empresariales.

Otro factor que da lugar a dificultades, tanto en la familia como en la empresa, se relaciona con los desequilibrios entre las capacidades y la motivación entre familiares frente a sus expectativas de igualdad de derechos, responsabilidades y remuneración. Esto también puede traducirse en dificultades ante la posibilidad de

contratar profesionales mejor capacitados y el establecimiento de sistemas de remuneración acordes con las condiciones del mercado laboral.

2. *Las dificultades para afrontar la creciente globalización.* Los inconvenientes para la profesionalización de la gestión causada por los intereses de algunos miembros de la familia y de la aplicación de la democracia familiar en el ámbito empresarial dificultan los procesos de toma de decisiones que se ven reflejados en la renovación o en la reconversión tecnológica y en el desarrollo de nuevos productos. Esto obstaculiza el proceso de internacionalización de la firma, lo que ha llevado a la limitación de la operación en los mercados locales o regionales en un porcentaje muy alto de las empresas de familia.
3. *Dificultades para afrontar una renovación organizativa.* La prevalencia de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de gestión de los líderes, especialmente en el caso de los fundadores, generalmente centralizado y orientado a una gestión personalista, obstruye la renovación organizativa continua del personal, de la cultura y de los sistemas. Esto provoca dificultades para la profesionalización del personal, especialmente en el ámbito directivo y retrasa el cambio generacional y el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional y promover su mejora competitiva, con el uso de herramientas propias de la gestión como los planes estratégicos, la planeación y la investigación de mercados, la gestión financiera y de recursos humanos y la gestión de la calidad.
4. *Dificultades para planear con anticipación la sucesión en la propiedad y en la gestión.* Esta dificultad surge de la resistencia a retirarse, especialmente cuando se trata del propietario único y gerente de la empresa, lo cual se agrava cuando también se es el fundador. La situación se hace más difícil de sortear por las tensiones que se originan en el interior de la familia durante la espera o la preparación del proceso. Se observa que se suscita una tensión por el incremento de la rivalidad entre los miembros de la familia que aspiran a asumir la dirección. Esto afecta las relaciones familiares y también la relación de estos con otras personas de confianza en la organización que no hacen parte del núcleo familiar.

5. *La gestión del patrimonio familiar y la ausencia de los órganos de gobierno de la empresa de familia.* En la gestión del patrimonio suelen faltar órganos de gobierno como el consejo de administración y los mecanismos que contribuyan a evitar la confusión entre los intereses de la familia y los de la empresa como el protocolo de familia. Se puede presentar confusión entre el patrimonio familiar y el empresarial, derivada de la confusión entre las finanzas de la empresa y las de la familia.
6. *La gestión.* Generalmente, en las empresas pequeñas de familia se presenta una estructura organizativa personalista, un sistema de control poco formalizado y una política de talento humano poco definida en temas como formación, retribución y promoción, generalmente no vinculada a criterios de mercado y eficacia. Además, la gestión puede verse afectada por situaciones como la solidaridad, que lleva a dar empleo a familiares sin considerar sus competencias para el cargo. Los defectos de la comunicación pueden provenir del entorno familiar.

Otro aspecto importante señalado por Amat (2004) en las empresas de familia se relaciona con la cultura y el proceso de su formación con diferencias importantes respecto a las empresas no familiares. Las razones de estas diferencias se deben a tres factores claves: 1) la empresa de familia tiene más grupos de interés (los sistemas de propietarios, personal de la empresa y miembros de la familia); 2) durante la primera generación y parcialmente durante la segunda, el poder en la empresa de familia lo ostenta un miembro de la familia, de manera diferente (generalmente varía en intensidad y duración); 3) los ciclos de evolución y desarrollo familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen y de aquellos que tienen la propiedad.

Otro aporte teórico al análisis de las empresas de familia es el propuesto por Weigel (1992), quien encuentra otras categorías de empresas de familia a las que llama intergeneracionales, compuestas por tres subsistemas: la generación mayor, la generación menor y la empresa. El autor sugiere que, para comprender mejor la

dinámica de estas organizaciones, se deben estudiar los subsistemas que la componen y sus interrelaciones.

Ahora bien, para definir las anomalías presentes en una empresa familiar, resulta interesante tener en cuenta la perspectiva de Merton (1960), quien considera que la dirección de las empresas se hace bajo una estructura burocrática. El conflicto surge cuando las relaciones personales sustituyen las relaciones que, por razones estructurales, deberían ser impersonales. Este conflicto resulta de considerar que la burocracia está organizada como grupo formal y secundario. Las reacciones normales en esta red organizada de expectativas sociales se sostienen en actitudes efectivas de los miembros del grupo.

Desde el punto de vista de Merton (1960), la sustitución de un trato impersonal por uno personal, como puede ocurrir en las empresas de familia, se desaprueba dentro de la estructura de la empresa. Este problema se denomina como la introducción de actitudes de grupo primario, cuando lo que la institución necesita son actitudes de grupo secundario.

Entonces, para lograr que la productividad y el desarrollo de una empresa sean exitosos, se hace necesario que los miembros que hacen parte de la familia y de la empresa sepan distinguir las diferencias antes citadas, para no caer en confusiones que solo comprometen el normal desarrollo de la empresa familiar.

No obstante lo planteado hasta este punto, las empresas de familia también tienen algunas ventajas sobre las empresas no familiares. Según Gallo (1995), las dos ventajas más fácilmente observables son la unidad y el compromiso de las personas que trabajan en ella. La unidad entre las personas y la armonía en sus preferencias y modos de hacer permiten compartir intereses entre los miembros de la familia que trabajan en

la empresa familiar, y entre ellos y los miembros de la familia que son propietarios. Propicia, además, el reconocimiento de una autoridad en un clima de confianza que suele evitar luchas por el poder y segundas intenciones en las actuaciones empresariales.

En este sentido, Eddleston y otros (2010) señalan que el concepto de confianza puede tener algunos puntos fuertes inherentes a los comportamientos de las empresas familiares y ayuda a explicar las diferencias con las empresas no familiares. En esta forma, la confianza puede aludir a la expectativa de que los administradores miembros de la familia no buscan el interés propio y hacen coincidir sus intereses con los de la organización. Estas expectativas pueden darse simultáneamente entre los miembros de la familia y la empresa. Esto se produce de manera exclusiva en el contexto de una empresa familiar.

En las empresas familiares, la evolución de la confianza entre los miembros de la familia comienza con la confianza interpersonal (o en algunos casos, la desconfianza), que se basa en el parentesco, la familiaridad y los valores compartidos por la historia común y los largos períodos de interacción. Las relaciones interpersonales de confianza durante las primeras etapas de una empresa familiar explican por qué los miembros de la familia contribuyen con capital y otros recursos a la empresa y están dispuestos a hacer sacrificios para asegurar la prosperidad de la firma (Gersick, y otros 1997).

Según Eddleston, y otros (2010), si hay unidad y confianza, se facilita la circulación de información y su comprensión y permite la intensidad y la fluidez de la comunicación. Estos son elementos claves que se ven privilegiados en las empresas de familia.

Según esto, la confianza puede ser observada como un principio de organización que desarrolla un orden social confiable, dentro y entre organizaciones. En este sentido, las empresas de familia suelen gozar de una ventaja comparativa en la construcción de confianza, pero sus problemas relacionados con la racionalidad limitada y la fiabilidad limitada significan que la confianza está sujeta al aprovechamiento de los activos centrados en la familia y a la reducción de los aspectos disfuncionales mediante la formación profesional y humana, las prácticas de recursos, la compensación basada en la propiedad y la vinculación de profesionales que no son familiares en los cargos directivos.

Según Gallo (1995), el compromiso y la voluntad de una dedicación intensa y prolongada conducen al compromiso de los miembros a la consecución del bien común, a la exigencia personal de hacerlo cada vez mejor y al sacrificio de desistir a reclamos laborales. Este compromiso es una motivación muy potente para cualquier empresa, que puede sustituir a varias de las motivaciones negativas y extrínsecas con frecuencia empleadas en las empresas y a potenciar el efecto de los acertados sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera profesional.

En esta dirección, un estudio elaborado por Leach y Leahy (1991) demostró que las empresas de familia superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento. Un trabajo de 1993, de Thomson Financial para Newsweek, citado por Hers (2009), comparó empresas familiares con rivales en los seis principales índices de Europa y demostró que las empresas de familia superan en desempeño a sus rivales en todos los índices, desde el FTSE de Londres al IBEX de Madrid. Thomson Financial creó un índice único para empresas familiares y no familiares en cada país y los siguió durante 10 años hasta diciembre de 2003. En

Alemania, el índice familiar aumentó 206%, mientras que las acciones de empresas no familiares aumentaron sólo 47%. En Francia, el índice familiar creció 203%, mientras que su contraparte aumentó sólo 76%. Las empresas familiares también superaron en desempeño a sus contrapartes en Suiza, España, Gran Bretaña e Italia.

La sucesión en las empresas de familia

La sucesión es un factor que produce condiciones para el establecimiento de diversos tipos de relaciones de agencia en las empresas de familia. Uno de los enfoques teóricos del proceso de sucesión en este tipo de empresas es planteado por Longenecker y Schoen (1978), quienes lo consideran como un proceso diacrónico que empiezan en la niñez y se desarrolla en una serie de etapas relacionadas con dos eventos que intervienen en el liderazgo del proceso de sucesión: la entrada del sucesor en la empresa como un empleado de tiempo completo, y la transferencia del liderazgo al sucesor.

La llegada del sucesor a la empresa puede tener diferentes modelos, Ward y Sorenson (1988), Barach y otros (1988), Ward (1994), Aronoff y Baskin (1998) y Lambrecht (2005) consideran que es conveniente que el sucesor trabaje primero en otra organización para ganar experiencia y que luego se vincule a la empresa de familia. Esto le permitirá al futuro dirigente obtener experiencia, conocimiento, disciplina de trabajo y autoconfianza.

Lozano (2011) presenta un modelo denominado IEI (Internal, External, Inside), en el cual se analizan las bondades de adelantar un proceso mediante el cual el posible sucesor se vincula laboralmente por un período de unos dos años a la empresa de familia, y posteriormente se vincula a una organización diferente por un lapso

determinado y más adelante regresa a trabajar a la empresa familiar. Después de este proceso, se considera que está preparado para asumir el liderazgo en la empresa de familia.

Desde otro punto de vista, Gallo (1995), señala que una de las características que constituye a una empresa familiar consiste en que los miembros de la familia consideren que la empresa será transferida a las siguientes generaciones. Por esto, resulta interesante abordar el estudio de los procesos de sucesión en este tipo de organizaciones. Además, según Lansberg (1999), la sucesión se ha estudiado especialmente desde el punto de vista patrimonial, más que en el ámbito de la dirección ejecutiva, por lo cual, el análisis de la sucesión en la teoría de la agencia resulta necesario para el avance de la teoría.

También es interesante destacar la perspectiva de Nogales (2008), según la cual, una de las variables que diferencia a las empresas familiares de las no familiares es que, sin una sucesión exitosa, no hay continuidad posible para dichas empresas, puesto que con la entrada de cada nueva generación muchas empresas se ven obligadas a replantear sus modelos de actuación y a redefinirse. La sucesión implica mucho más que la elección del sucesor y su plan de capacitación, pues, implica también una redefinición de las relaciones internas, de las cuotas de poder y, en muchos casos, de las formas de gobernarse.

Sharma, Chrisman y Chua (2001) presentan un modelo sobre satisfacción con el proceso de sucesión en empresas de familia bajo las premisas de la teoría de Stakeholders, y algunos aspectos de teorías de la organización, del comportamiento y de la economía. El modelo propone que la satisfacción con el proceso de sucesión está directamente afectada por: a) la propensión del predecesor de ir cediendo el espacio; b)

la voluntad del sucesor de tomar las riendas; c) el acuerdo familiar para mantener a la familia involucrada en la empresa; d) aceptación de roles individuales; e) plan de sucesión.

De esta manera, de acuerdo con Fernández y Pascual (1999), los procesos de sucesión en el gobierno de cualquier organización pueden dividirse básicamente en dos categorías: la primera se relaciona con los procesos de sucesión contingentes que se producen como respuesta a un problema inmediato, originado por la salida repentina de un alto directivo por circunstancias naturales como la muerte o la enfermedad, o bien, por aspectos de tipo social o político propios de las organizaciones.

La segunda obedece a planes de sucesión estructurados, políticas de jubilación anticipadas de organizaciones que consideran como factor importante anticiparse a la condición finita de los seres humanos, por lo cual, ven la necesidad de estructurar un plan para remplazar a los directivos que por cualquier circunstancia deban abandonar la organización. La sucesión es un acontecimiento de adaptación de la organización a nuevas condiciones del ambiente, de manera que se puedan organizar mejor los recursos para responder a esas nuevas demandas.

Una forma de explicar las funciones de la sucesión en la adaptación tiene sus raíces en la teoría de recursos y capacidades. Según esta teoría, dentro de las organizaciones se obtiene poder por coaliciones, o cuando los líderes de la coalición son capaces de responder a contingencias ambientales críticas, pues los cambios en el poder son adaptables. Salancik y Pfeffer (1977) proporcionaron apoyo empírico para el concepto de que los procesos de la sucesión son las respuestas potenciales a la falta de rendimiento. Los cambios en la dirección de una organización se producen a través de la

influencia de los “consejos de administración” que son los responsables de la supervisión de las actividades de gestión.

Frente a esta responsabilidad, cabría plantearse la existencia de un plan de sucesión que minimice los riesgos por la declinación en el liderazgo de la empresa. Como es evidente, este plan tendría costes en términos de diseño organizativo, consultoría externa, tiempo de los directivos y desarrollo de herramientas para su implementación. La necesidad de un plan de sucesión se justifica si los costes –en sentido amplio– de dicho plan fueran menores que los costes de la discontinuidad en el liderazgo o, en otras palabras, de no disponer del directivo adecuado en el momento preciso (Rothwell 2005).

La sucesión no planificada puede conducir a problemas de agencia más fácilmente que en la sucesión planificada, debido a la incertidumbre producida por la asimetría de información entre los encargados de la sucesión (consejo de administración o consejo directivo) y el mercado de recursos humanos (interno y externo). Este tipo de cambios reactivos obedecen a variables incontrolables por la organización y que imponen respuestas rápidas de adaptación.

En esta forma, los planes de sucesión deben responder a situaciones internas y externas a la organización que deben traducirse en el perfil deseado del directivo mediante un conjunto de habilidades necesarias para ejecutar de manera adecuada sus funciones, dentro de las líneas marcadas por la futura estrategia empresarial (Wissema, Van Der Pol y Messer 1980); (Leontiades 1982); (Gupta 1984). Así como los escenarios previstos pueden ser diferentes, es conveniente manejar un abanico de posibles candidatos para la gerencia que puedan encajar en esos escenarios.

Este grupo de candidatos sería objeto de un seguimiento cercano por el actual gerente y por el consejo directivo. Además del conocimiento personal en entornos variados, formales e informales, conviene obtener información a través de evaluaciones periódicas (Lorsch y Khurana 1999). Esas evaluaciones buscan conocer el grado de desarrollo de los candidatos respecto a las competencias previamente definidas como deseables. Los candidatos internos tienen la ventaja de conocer por anticipado los valores y la cultura de la organización, han desarrollado muchas de las competencias necesarias para el cargo, pero los candidatos externos pueden traer otras visiones del entorno y competencias diferentes que pueden enriquecer el proceso.

El problema de la sucesión en las empresas de familia había sido abordado por Marshall (1930) en su teoría del ciclo biológico basada en la decadencia individual que afecta a las familias propietarias de las empresas. Dice Marshall (1930) que pareciera que los hombres de negocios debieran constituir una especie de casta mediante la distribución entre sus hijos de los principales puestos de mando y la fundación de dinastías que regirán la industria y el comercio durante varias generaciones. Pero plantea también que las cosas son diferentes en la realidad puesto que, cuando un hombre ha establecido un gran negocio, sus descendientes dejan muchas veces de desarrollar las aptitudes y el temperamento especial que se requieren para llevarlo con éxito, a pesar de sus grandes ventajas. Mientras la ambición del padre fue probablemente el origen del éxito de sus negocios, los hijos buscaran la ostentación social o la distinción académica.

Sin embargo, el mismo autor destaca un cambio que podía observar en las nuevas generaciones de su época, según el cual, los hijos de los hombres de negocios, cuando se los envía a las universidades, no aprenden a despreciar las ocupaciones de sus padres,

como ocurría en generaciones anteriores. La causa de este cambio la encuentra en las condiciones cambiantes por la dinámica de la sociedad, en la que nadie tiene una posición privilegiada asegurada por nacimiento y, por tanto, nadie desarrolla la antigua “mentalidad aristocrática”. Por lo tanto, los hijos de los hombres de negocios están hoy más inclinados que en generaciones anteriores a mostrarse orgullosos de las conquistas de sus padres, y encuentran cada día más difícil satisfacer las exigencias de un lujo siempre creciente con la renta de que dispondrían si se retirasen del negocio.

No obstante los planteamientos de Marshall (1930) en relación con sus observaciones sobre el comportamiento de los hijos de los empresarios, en las nuevas generaciones de su época, teóricos como Modest y Llauradó (2000) han indicado que, después de las etapas de creación y crecimiento, la sucesión es la tercera fase crucial en las empresas de familia. Según Modest y Llauradó (2000), en la Unión Europea, más de cinco millones de empresas son empresas de familia y el 30% de ellas deberán afrontar problemas de sucesión en los próximos años. De acuerdo con sus previsiones, el 30% de ellas, o sea 1.5 millones de empresas, desaparecerán porque la sucesión no ha sido preparada de manera adecuada. En esta forma, uno de los principales retos que enfrentan las empresas familiares es la transición generacional que se concreta con el relevo al frente de la organización y en la cesión de su patrimonio empresarial, lo que constituye un proceso de sucesión.

De acuerdo con Modest y Llauradó (2000), la incorrecta gestión del proceso de sucesión es una de las principales causas de mortalidad de las empresas de familia. Su nivel de supervivencia disminuye en la medida en que se aleja la fecha de fundación y en que aumenta el número de generaciones al frente de las empresas. Así, el número de

firmas que llegan a la tercera generación es menor que las que llegan a la segunda, las que lo hacen a la cuarta es inferior a las de la tercera y así sucesivamente.

Sin embargo, siguiendo a Fama y Jensen (1998), entre los miembros de la familia, los problemas de agencia pueden ser menos probables debido a las relaciones de largo plazo que el parentesco familiar implica, por lo cual, los costes de control pueden reducirse, puesto que se establecen sistemas de control mutuo en la empresa, basadas en las jerarquías formales conformadas por los miembros del grupo familiar.

La teoría de la agencia

Las características de las empresas norteamericanas de inicios del siglo XX que posteriormente sirvieron como base para la formulación de la relación de agencia fueron planteadas por Berle y Means (1932), quienes señalaron que, dado el aumento en las exigencias de capital para el crecimiento de la empresa, esta requiere un mayor número de propietarios para financiar la expansión. De la misma forma, la propiedad se hace más difusa, cada propietario posee una menor proporción del total de la empresa, por lo cual las ganancias o las pérdidas tienen un impacto menor sobre un propietario particular.

Por lo tanto, la motivación de los propietarios para participar en el proceso de toma de decisiones disminuye y estos propietarios son cada vez más pasivos en los procesos de gestión de la organización. Al mismo tiempo, aumenta la especialización y los propietarios pierden la capacidad de entender el tipo de decisiones que deben ser tomadas o si la administración ha tomado las decisiones correctas. El poder perdido por

los propietarios es transferido a los gerentes profesionales, que determinan la estrategia empresarial y su aplicación.

De esta manera, los propietarios se especializan en aceptar el riesgo de pérdida del capital a cambio de la posibilidad de obtener los beneficios residuales que resultan del excedente de pagar a los demás agentes por el uso de sus recursos. Mientras tanto, los gerentes tienen como función la toma de decisiones en la organización. Son ellos quienes desarrollan el plan estratégico y determinan el mejor método para aplicarlo. La maximización de su utilidad proviene de la compensación por su trabajo, el poder y la seguridad como sus elementos centrales (Marris 1964) y (Williamson 1964).

Por su parte, los propietarios están interesados en maximizar la eficiencia y los beneficios (Hill y Snell 1989), al considerar proyectos arriesgados, pero potencialmente gratificantes. En cambio, los administradores buscan participar plenamente en el proyecto en que asumen el riesgo del fracaso, pero pueden recibir poca o ninguna ganancia adicional si el proyecto tiene éxito (Fama y Jensen 1998).

En esta perspectiva, Olson (2000 282) sostiene que en una organización compleja, el éxito requiere la especialización y, por lo tanto, la función de toma de decisiones debe estar aparte de la propiedad, lo mismo que las demás áreas funcionales como la gestión, la comercialización y las finanzas deben estar separadas la una de la otra. Quienes cuentan con una formación valiosa y con conocimientos en un área en particular tienen la responsabilidad de tomar decisiones en esa área y, en este caso, el sistema de toma de decisiones se torna complicado y jerárquico.

De acuerdo con Olson (2000), los administradores se centran en los resultados a corto plazo y en el *statu quo*. Los propietarios, por su parte, son los beneficiarios de las ganancias de empresas de éxito, y por eso están dispuestos a aceptar una posición

arriesgada y a largo plazo para la empresa. Los problemas de agencia derivados de estas funciones de utilidad divergente y agravada por la dispersión de la propiedad y la administración pueden ser reducidos por la separación en la función del control o la supervisión del proceso de toma de decisiones de la función de ejecución.

Esta separación hace necesaria la incorporación de un tercer grupo para que las mismas personas no sean responsables de la toma de decisiones y de su evaluación. En la corporación, este tercer grupo es el consejo de directores que tiene la responsabilidad de llevar a cabo el control interno en la organización. En esta forma, surge una nueva división del trabajo y de las responsabilidades y la participación en los resultados.

En la perspectiva de Donaldson y Davis (1989), el consejo de administración desarrolla acciones de control sobre la gestión a nombre de los accionistas. Esta revisión se producirá plenamente cuando el presidente de la junta es independiente del ejecutivo de gestión. Cuando el director ejecutivo es el presidente del consejo de administración, la imparcialidad de la junta directiva queda comprometida.

En esta forma, la relación contractual de una empresa se desvía de este modelo, puesto que los accionistas no se comprometen con la sociedad, sino con su propia organización (Clark 1985). Por tanto, considerando que los accionistas suelen tener el objetivo de maximizar la riqueza personal, la organización puede tener muchos reclamantes con objetivos diferentes, lo que llevaría a plantear la existencia de múltiples relaciones de agencia en una organización.

El consejo de Administración es el máximo órgano de toma de decisiones de la organización. Por lo tanto, los gerentes son los primeros agentes de la propia organización y después de ellos se encuentra la junta. Mientras tanto, el consejo actúa en nombre tanto de la empresa como de sus accionistas. A medida que actúan para

servir los intereses de los accionistas, ellos también están sujetos al autoservicio y a la racionalidad limitada, lo que implica que buscan también su propio beneficio (Olson, Koput, y otros 1988).

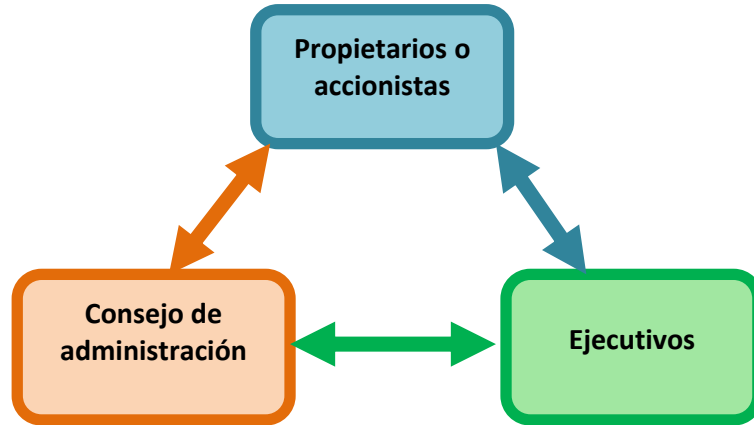
En este sentido, Roe (2005) señala la presencia de tres actores principales en el proceso de gobierno de una corporación: los accionistas, los ejecutivos y el consejo de administración. Las prácticas de gobernanza involucran las relaciones entre estos actores, de manera que la dimensión vertical ocurre cuando no hay presencia de un accionista dominante entre los accionistas minoritarios, cuya propiedad está dispersa, y los ejecutivos. De la misma forma, el foco de la gobernanza es garantizar que los ejecutivos y el consejo de administración actúen de acuerdo con los intereses de los accionistas.

En el caso de las empresas de familia, la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2009) señala la importancia de que las empresas de familia cuenten con una forma de relacionamiento entre la familia y la empresa, mediante una estructura clara de gobierno familiar que imponga disciplina entre los miembros de la familia, impida conflictos potenciales y asegure la continuidad de la empresa. Los componentes de este sistema de gobierno parten del establecimiento de un protocolo familiar, una asamblea de familia y un consejo de familia.

El protocolo de familia se define como un documento en el cual se establecen los roles de los miembros de la familia, sus funciones, sus deberes, sus responsabilidades y sus extralimitaciones frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores. También establece un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el máximo órgano de la sociedad. Igualmente, debe regular temas como la

participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, en condición de empleados, contratistas y clientes de la sociedad; procedimientos para la resolución de conflictos y para la sucesión.

Gráfico 2. Actores del proceso de gobierno corporativo



Fuente: diseño propio.

La Asamblea de Familia es el órgano de máximo rango jerárquico. En ella, los familiares pueden expresar sus valores frente a la familia o la empresa. Está integrada por todos los miembros consanguíneos de la familia propietaria, sin importar su calidad de miembro activo o inactivo de la empresa. Todos los miembros de la familia deben tener sólo un voto, sin importar su participación accionaria dentro de la empresa o su calidad de integrante de la primera, segunda o tercera generación (Supersociedades 2009).

El Consejo de Familia es un órgano decisorio que sirve de puente entre la empresa y la familia. En este órgano se discuten las cuestiones relacionadas con la participación de la familia en el negocio y puede servir como órgano consultor de la junta directiva.

Se conforma por familiares propietarios o con la expectativa de hacerlo y que integran las ramas de las familias, para lo cual, el protocolo debe garantizar la participación de, al menos, un representante de cada rama y generación de la familia (Supersociedades 2009).

La Junta directiva es el máximo órgano de la empresa. Es responsable de aprobar su presupuesto anual, de hacerle seguimiento al desarrollo del plan estratégico, de establecer las políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía, de vigilar el funcionamiento del sistema de control interno, el cumplimiento de las políticas contables y la administración de riesgos. La Junta directiva determina las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía, establece el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la empresa, vela por el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo y administra los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores (Supersociedades 2009).

En este sentido, Roe (2005) señala que, en la dimensión horizontal, las relaciones de gobernanza ocurren cuando hay un accionista dominante que potencia la atención de sus intereses en detrimento de los accionistas minoritarios. En esas circunstancias, el objetivo más importante de los mecanismos y las instituciones relacionadas con las prácticas de gobernanza es interrumpir las acciones autointeresadas del controlador.

De la misma forma, Fligstein y Freeland (1995) destacan que las prácticas de gobernanza mundialmente conocidas, cuando son incorporadas en los mercados nacionales, representan una nueva configuración que es función de tres factores: 1) el grado de industrialización de la economía; 2) el papel del Estado en la regulación de los

derechos de propiedad y las reglas de cooperación y competencia entre las firmas y 3) el papel de las elites nacionales.

En esta perspectiva, Jensen y Meckling (1976 308) formularon la teoría de la agencia. Tomando como punto de partida la teoría de la firma, definen la relación de agencia como un contrato bajo el cual una o más personas (el agente) prometen a otras personas (el principal) ejecutar algún servicio a favor de sus intereses. Esto implica para el principal delegar un cierto tipo de decisiones en el agente. Si ambas partes son maximizadores de la utilidad, hay una buena razón para creer que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal.

El principal puede limitar las discrepancias según su mejor interés, estableciendo incentivos para el agente o incurriendo en costes de monitoreo y supervisión, desarrollando actividades diseñadas para limitar acciones equivocadas del agente. Sin embargo, en una relación económica, suele ser imposible para el principal o para el agente a cero costes, asegurar que el agente tomará las mejores decisiones desde el punto de vista del principal.

En esta forma, una relación económica puede afectar a un número muy variable de individuos, quienes pueden adquirir en ella una gran diversidad de derechos y obligaciones respecto a otros individuos. En la perspectiva de Arruñada (1998 147), en un extremo se encuentran los contratos en los que en su última fase intervienen sólo dos personas para un intercambio relativamente simple. En el otro extremo, el contrato de sociedad mediante el cual se constituyen las sociedades mercantiles que pueden implicar a millones de personas y establecer derechos y obligaciones con grandes complicaciones. Esto implica que las relaciones tienen carácter bilateral o multilateral, pues comportan obligaciones para, al menos, dos partes y, a menudo, para muchas más.

Una manera de simplificar la comprensión y el tratamiento de la complejidad de las relaciones bilaterales y multilaterales se encuentra en la teoría de la agencia, que plantea una relación en la cual una de las partes, el agente, está obligado a prestar algún servicio a la otra, el principal. Para este tipo de relación contractual, Arruñada (1998) considera que tiene sentido clasificar las salvaguardias y costes contractuales según cuál de las dos partes, las inicie o las pague.

Según el planteamiento de Arruñada (1998), en una relación de agencia, los costes que se dirigen a reducir las desviaciones en el comportamiento de agente respecto a los intereses del principal se denominan costes de agencia. Entre ellos, se suelen distinguir tres categorías:

1. Los costes de supervisión, que los paga el principal, tanto antes como después del contrato. Algunas veces son llamados costes de control o vigilancia.
2. Los costes de garantía, que los paga el agente, quien tiene interés en convencer al principal de que confié en él, para lo cual tiene varias opciones como crearse una reputación. La vía por excelencia es no defraudarlo en los diferentes contratos que realice, o prestar algún tipo de aval o pertenecer a una organización acreditadora.
3. Aceptar una cierta pérdida residual, aun en situaciones en las que no hay conflicto entre las partes. Esto hace que el excedente bruto sea menor debido a alguna desviación en la conducta del agente respecto de la que sería óptima para el principal en ausencia de costes contractuales, como consecuencia de que, incluso para los niveles óptimos de supervisión y garantía, puede presentarse cierta desviación en la conducta del agente respecto de la que sería considerada como ideal para el principal en el caso hipotético en que no hubiesen costes asociados a la celebración de contratos.

En la perspectiva de Arruñada (1998), la necesidad de incurrir en estos costes, no necesariamente resulta de un comportamiento oportunista del agente en relación con los intereses del principal, sino de la incertidumbre propia de la realización de un contrato, la cual se deriva de la presencia de dos tipos de asimetrías informativas que propician la aparición de comportamientos oportunistas: la selección adversa y el riesgo moral, elementos fundamentales de la teoría de la agencia.

Una aplicación de la información asimétrica como elemento importante de la teoría de la agencia se encuentra en un estudio elaborado por (Akerlof 1970), en el cual hace un análisis del mercado de los automóviles nuevos y usados, y la probabilidad de un comprador de obtener a cambio de su dinero un automóvil de mala calidad, porque no tiene la información que le permita establecer cuál es el automóvil bueno y cual el malo. Solo el vendedor conoce esta información, pero no la comparte con el comprador, puesto que debe vender los automóviles buenos y los malos, aunque tenga que incurrir en falta de honradez. De aquí surge la función de las instituciones para garantizar la calidad de los bienes que son vendidos a los consumidores.

Como conclusión, el autor considera que la confianza se convierte en un valor clave para otorgar garantías no escritas, claves en el comercio y evitar lo que podría considerarse como un problema de agencia como es el oportunismo, proveniente de la falta de suministro de información oportuna del vendedor al comprador. Este es otro tipo de contrato que implica relaciones de agencia, diferente al de delegación de autoridad en un agente, en el que se puede observar una relación de agencia y sus posibles soluciones.

En este orden de ideas, Eddleston, y otros (2010) señalan que, aunque las actividades económicas necesitan un apuntalamiento de confianza que no puede ser

proporcionado sólo por un contrato, en gran medida, la mayoría de los teóricos de la agencia la han ignorado. Esta situación se puede convertir en un factor crucial para que los investigadores sobre empresas de familia puedan aportar a las teorías de la administración, puesto que las familias en todo el mundo conforman comunidades que generan relaciones de confianza. Esto hace que las empresas con una dimensión familiar generen incentivos y en muchos casos una tendencia a invocar en particular la confianza como un mecanismo de gestión que permite el logro de una mayor competitividad. Sin embargo, el autor también encuentra que un exceso de confianza puede derivar en problemas relacionados con la fe ciega y el oportunismo, pero también la poca confianza puede llevar a costes relacionados con la gobernabilidad, por lo cual debe buscarse un equilibrio entre los dos extremos.

El oportunismo suele ser un fenómeno que surge entre el principal y el agente por problemas de asimetría de información y tienen dos modalidades: 1) la selección adversa y 2) el riesgo o azar moral. La selección adversa (o información oculta) se presenta porque una de las partes tiene mayor información relevante para el desarrollo del contrato que la otra, antes de su formalización, y que la otra parte no puede obtener. El riesgo moral (o acción oculta) se refiere a las posibles acciones que una parte puede desarrollar con posterioridad a la realización del contrato y que, no siendo directamente observables por la otra parte, pueden ir contra los intereses de ésta (Barney y Ouchi 1986).

En consecuencia, los costes de agencia son la suma de los costes de control del principal y los costes de garantía de fidelidad del agente, más la pérdida residual, que es el equivalente monetario de la reducción del bienestar del principal ocasionada por la

divergencia entre las decisiones del agente y las que maximizarían la riqueza del principal (Jensen y Meckling 1976).

Se puede agregar que esta pérdida residual por las divergencias entre principal y agente podría disminuir en favor de un mayor coste previo a la relación de agencia, es decir, puede depender en gran medida de la información previa que el principal haya recogido acerca del agente, con el correspondiente coste que supone dicha tarea. En esta forma, a los costes de control del principal se debería añadir los costes de la información, con la intención de que la pérdida final de bienestar sea la menor posible, siempre y cuando ese mayor coste previo no supere la ganancia de utilidad final.

En este sentido, Jensen y Meckling (1976) sostienen que desde el momento en que la relación entre los accionistas y el gerente de una corporación se ajusta a la definición de una relación de agencia, no debería ser una sorpresa descubrir que los productos asociados con la “separación y el control de la propiedad” en la moderna difusión de la propiedad corporativa están relacionadas con el problema general de la agencia.

En este sentido, el conflicto de intereses, que habitualmente se presenta entre los directivos y los propietarios de las empresas, requiere para su resolución un modelo explicativo de las relaciones y de elementos sobre las situaciones en las que se da una separación entre la propiedad y el control de una unidad económica, o en las que se delega una tarea o la gestión de intereses a otra. Se trata, de una parte de la Economía de la Empresa relacionada con el tema del Control de la Gestión.

Destacan Jensen y Meckling (1976) que los problemas de agencia consisten en inducir a un “agente” a actuar como si él fuera a maximizar el bienestar del jefe, lo cual es demasiado general, puesto que se da en todas las organizaciones y en todos los esfuerzos cooperativos, a todo nivel gerencial en las empresas, en las universidades, en

las mutuales, en las cooperativas, en entidades públicas, en los sindicatos y en relaciones normalmente clasificadas como relaciones de agencia, que comúnmente ocurren en la ejecución de artes y en el mercado de bienes raíces. Sin embargo, aclaran que su estudio estará centrado en una pequeña parte del problema, las relaciones de agencia resultantes de los arreglos contractuales entre los propietarios y los altos gerentes de una empresa, y dejan las otras relaciones como temas pendientes por estudiar. En esta forma, las relaciones de agencia en las empresas de familia hacen parte de esas otras relaciones pendientes de explorar en trabajos de investigación.

Fontes Filho y Balassiano (2008), en otro sentido, piensan que la Teoría de la Agencia aborda los problemas derivados de la delegación de la gestión por el propietario a un profesional, por lo cual, los acuerdos son elaborados para maximizar la rentabilidad final del propietario, después de los costes de monitoreo, cuentas rendidas y pérdidas residuales. Las llamadas relaciones de agencia se centran en estos y otros problemas derivados de la separación entre propiedad y gestión y de distribución de riesgos entre estos grupos, puesto que las propensiones al riesgo también pueden dar lugar a la diversidad de objetivos.

Estos autores observan que estos problemas no se limitan a la relación entre propietario y administrador, sino que se extienden a un grupo amplio de relaciones, que impregna las actividades cotidianas de las organizaciones, lo cual sugiere estudios más profundos en dos situaciones diferentes: la separación entre los propietarios y los administradores y las relaciones en la organización o de esta con otras agencias que implican algún nivel de delegación.

Estos investigadores plantean además que la premisa básica de la teoría de la agencia es que, si las partes en una relación principal-agente buscan maximizar su

función de utilidad, el agente no siempre actúa en función del mejor interés del principal. Por lo tanto, el principal puede evitar que los intereses se alejen de los suyos mediante el establecimiento de incentivos adecuados para el agente o incurrir en costes de supervisión para evitar actividades anómalas del agente.

Sin embargo, en contextos donde no se hace un esfuerzo evidente por el agente, o cuando hay varios propietarios con intereses no convergentes, las referencias basadas en la teoría de la agencia pueden ser de poca utilidad en la comprensión de las presiones sobre la administración y el modelo de soluciones adecuadas de incentivos. En esta perspectiva, concluyen que la gestión contribuye a solucionar los problemas resultantes de la concepción de la teoría de la agencia, si se parte de los supuestos contrarios a lo planteado por ella, pensando que la motivación provoca en las personas probidad y disposición.

Eisenhardt (1989) señala que el ámbito de aplicación de la teoría de la agencia no se limita a la relación entre los propietarios y los administradores, sino que impregna todas las relaciones en las organizaciones, principalmente en acciones de cooperación, en las que hay un componente jerárquico: el dominio de la teoría de la agencia son las relaciones que reflejan la estructura básica de un principal y un agente que se dedican a la conducta cooperativa, pero con diferentes objetivos y diferentes actitudes hacia el riesgo.

En esta forma, tomando el camino de la línea positiva de la teoría de la agencia, se afirma que ésta trata de definir la naturaleza de un contrato que reduce los costes de agencia, expresado en el seguimiento y motivación necesarios para asegurar el compromiso del agente, por lo cual, la teoría de la agencia busca el diseño de un

contrato que reconcilia la máxima utilidad para el agente, con la maximización de la riqueza para el principal.

En esta perspectiva, Coase (1937) plantea que las relaciones contractuales son la esencia de la compañía, teniendo en cuenta las que tienen que ver con los empleados y con los proveedores, los clientes, los acreedores y otros públicos de interés. Estas relaciones se suelen materializar por medio de contratos.

En la vinculación de este planteamiento con la teoría de la agencia, la relación es considerada como una forma frecuente de vinculación social. Por tanto, el objeto de estudio de la teoría de la agencia es la relación contractual entre el principal y el agente, en la que el principal delega en el agente algunas decisiones y la ejecución de ciertas acciones. En esta relación, se originan condiciones de distribución asimétrica de información, lo cual crea incertidumbre y se reparten los riesgos asociados con la relación contractual.

El estudio de la relación contractual condujo a que el concepto de empresa empezara a reevaluarse, hasta que Coase (1937) consideró que gran parte del problema económico se resuelve mediante la creación de empresas. Esto ocurre cuando Coase se pregunta ¿por qué existen las empresas? y llega a la conclusión de que existen porque son la manera más económica de organizar ciertas actividades. Desde entonces, el desarrollo de la economía positiva de la empresa, basado en las Teorías de la Agencia de Jensen y Meckling (1976) y Fama (1980), encuentra que los costes de transacción (Coase 1937) (Williamson 1991), y los derechos de propiedad (Alchiam y Woodward

1988) y (Demsetz 1983)¹, la han ido llenando de contenido (Arruñada 1998, 116). Esta trilogía de teorías tiene como centro de gravedad el contrato, mediante el cual se pueden reducir costes de agencia y costes² de transacción y se pueden transferir derechos de propiedad. Con el contrato, se puede dar lugar a una estructura de incentivos que permita reducir problemas de oportunismo motivados por relaciones de agencia.

Con el referente de la teoría de la firma planteada por Coase (1937) y desarrollada por Williamson (1991), se desarrolló la teoría de las sociedades propuesta por Arruñada (1998), que discrimina dos tipos de sociedades: abiertas y cerradas. En las primeras, la separación entre propiedad y control permite un alto grado de especialización para dueños y directores de empresas, y presentan un mayor grado de complejidad en las relaciones de agencia. En las segundas, la propiedad y el control no están claramente diferenciados y por lo tanto el grado de especialización es menor. Al respecto, Arruñada (1998) afirma que:

Al contrario de la sociedad abierta, la sociedad cerrada no es un tipo bien definido, sino más bien una organización que puede adoptar características estructurales diferentes en cuanto a varias dimensiones o atributos, como son la transmisibilidad de acciones, el número o la entrada de nuevos socios (o ser uno

¹ Los derechos de propiedad son probablemente las instituciones más relevantes en lo que se refiere a la asignación y uso de recursos disponibles en una sociedad, hacen referencia al derecho del uso permitido de los recursos de bienes y servicios. Las leyes, los reglamentos y las costumbres que adoptan los individuos sobre los derechos de propiedad restringen la conducta y elecciones que seguirán los agentes con respecto a su relación con otros y a la asignación de recursos. La propiedad de un activo cualquiera que tiene algún valor no surge solamente de las restricciones institucionales existentes en los contratos y leyes, sino, de su abundancia y escasez relativa, sin instituciones decisivas en la formación de los incentivos para invertir, ahorrar, trabajar e innovar (Ayala 1999, 213-214). La constitución, transmisión o imposición de estos derechos puede conllevar a la aparición de costes de transacción.

² Los costes de transacción se consideran como los costes de ingresar al mercado, asociados al intercambio económico o por utilizar el sistema de precios (Kalmanovitz 2003).

sólo), el grado de personalismo entre los socios, etc. No obstante su propiedad más definitoria, es que en ellas, tanto la entrada como la salida de los socios, es restringida, ya sea directamente por los estatutos sociales, o bien por los elevados costos de transacción que genera el intercambio de las acciones (Arruñada 1998, 416).

Más adelante señala que una de las formas de sociedad cerrada es la empresa familiar ya sea por su tamaño, relación con otros socios (personalismo) y la salidas de socios (por conflictos internos, problemas económicos, muerte, etc.).

Continúa Arruñada (1998) planteando que no hay una diferencia significativa en la gravedad entre los problemas de agencia en una sociedad abierta que en los de una cerrada, pero dice que sí son distintos, pues, “respecto a los típicos de una sociedad abierta, en la sociedad cerrada, son más livianos los conflictos entre accionistas y administradores, pero, a cambio, son más agudos los que existen entre los socios” (Arruñada 1998, 422). Esto sucede porque, como lo plantea el autor, la sociedad abierta evita este conflicto mediante la especialización de funciones, lo que hace innecesarias las tareas de control de los inversionistas sobre los administradores.

En este sentido, el estudio adelantado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2009), denominado “*Guía de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*”, en el cual se realizó una encuesta entre 7.414 de las 23.499 sociedades registradas en la base de datos de la Superintendencia en ese momento. Allí, se encontró que entre las causas más frecuentes de liquidación de sociedades cerradas en Colombia, se encuentran los problemas de gobernabilidad, pues 51.6% de las liquidaciones obligatorias se encuentran asociadas a malos manejos administrativos de la sociedad. En el 44.3% de las sociedades se evidencia la existencia de recursos

humanos sin competencias, por el empleo de familiares sin preparación para el cargo, lo que en teoría de la agencia es conocido como selección adversa (Milgrom y Roberts 1993). En el 37.4% de los casos, la liquidación tuvo entre sus causas el impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía y el 32.8% estuvo causado por la falta de transparencia en la gestión.

El estudio concluye que las sociedades cerradas están altamente expuestas a amenazas como conflictos entre los temas familiares y los temas empresariales, la concentración de poder en el fundador o accionista controlante, la ausencia de preparación para el cambio generacional, la carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores y la ausencia de procedimientos formales de gobierno corporativo.

Este tipo de amenazas exige medidas de gobierno corporativo, entendido por Denis y McDonnell (2003) como el conjunto de mecanismos institucionales y de mercado que usan los titulares de cualquier tipo de dotación para proteger sus intereses. Además, le permite a las empresas obtener capital de inversionistas externos, al asegurarles que podrán recibir un retorno sobre su inversión. A. Salas (2002) entiende por gobierno corporativo el conjunto de sistemas de control a través de los cuales se puede lograr una gestión eficiente de los equipos directivos, lo cual permite la creación de valor para los propietarios.

En la perspectiva de Arias (2004), el buen gobierno corporativo se materializa cuando puede impedir o solucionar los conflictos de intereses que surgen entre los propietarios y los administradores. Sin embargo, para ello, es indispensable plantear un modelo integral de dirección, en el que la cultura empresarial sea el soporte central.

Denis y McDonnell (2003) clasifican en externos e internos a la empresa los mecanismos de gobierno corporativo más estudiados en Estados Unidos. Los internos

son el consejo de administración y la participación en la estructura de capital de la empresa. Los mecanismos externos son el mercado y el sistema legal reglamentario.

Los autores sostienen además que los consejos de administración son los representantes de los intereses de los accionistas: la junta se dedica principalmente a contratar, despedir, supervisar y compensar la gestión, con la mirada puesta en maximizar el valor de los accionistas. Consideran muy importante el tamaño y la estructura de la junta, la cantidad de consejeros externos a la empresa, la dependencia entre el presidente de la junta y el director general. Respecto a la compensación del director general, ésta debe contribuir a alinear los intereses del director y de los accionistas.

Para ellos, la estructura de propiedad y control rara vez están separados dentro de una empresa, los controladores tienen con frecuencia algún grado de participación en el capital, de manera que la estructura de propiedad es un elemento clave de gestión empresarial y de control. Por eso, se supone que una mayor coincidencia entre propiedad y control debería conducir a una reducción en los conflictos de interés y a un mayor valor de la empresa.

Respecto a los mecanismos externos de gobernanza corporativa, Denis y McDonnell (2003) consideran el mercado como un elemento central para determinar el valor de una empresa, determinado por la amenaza de un posible cambio en el control, lo cual es un incentivo para desarrollar un correcto proceso de gestión interno. Igualmente, los sistemas jurídicos de regulación contribuyen a garantizar los derechos de los propietarios.

En este mismo sentido, DiPiazza y Eccles (2002) señalan que la presencia de una junta directiva es un mecanismo que contribuye a disminuir los problemas de agencia,

puesto que este cuerpo de gobierno corporativo protege a los propietarios de los riesgos residuales. La junta directiva ejerce la función de propiedad y representa a los dueños en los procesos de ratificación y monitoreo que deben surtirse en la toma de decisiones.

De la misma forma, Baysinger y Hoskisson (1990) señalan que la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la organización requiere el establecimiento de normas y procedimientos para la toma de decisiones, de modo que la integración de controles externos e internos armonicen el conflicto de intereses entre accionistas y directivos resultante de la separación entre la propiedad y el control.

DiPiazza y Eccles (2002) conciben el gobierno de la empresa como un tema muy debatido, sobre todo en referencia a los casos de corrupción y a los fracasos de las empresas. En línea con estos problemas, el gobierno corporativo debe aplicar los instrumentos apropiados para reducir los costes de agencia en los que se incurre al tratar de evitar la discrecionalidad directiva. Entre estos instrumentos están los mecanismos de control externo, ofrecidos por el mercado de control, el mercado de bienes y servicios, el mercado laboral, el sistema legislativo y jurisprudencial y la auditoría externa.

En este mismo sentido, Roe (2005) afirma que hay otros mecanismos de control que pueden usar los inversionistas, que se encuentran en las diversas instituciones de gobierno corporativo. Éstas son entendidas por Roe (2005) como una serie de disposiciones financieras de amplitud global cuyos dispositivos se combinan para orientar a los ejecutivos y a las organizaciones sobre la manera de generar valor para los accionistas y que pueden contribuir a mitigar la gravedad de los problemas de agencia; entre ellas se encuentran:

1. *Los mercados.* Según Roe (2005), el mercado es la más importante institución de gobernanza corporativa. En la perspectiva de Nee y Swedberg (2005), sobre una lógica organizacional se pueden reconocer tres mercados centrales: el mercado de productos, de capitales y de trabajo ejecutivo. Todos ellos son importantes porque proporcionan los recursos necesarios para la sobrevivencia, el crecimiento y la gestión de las organizaciones. Los tres tipos de mercado condicionan las prácticas de gobernanza. De todas formas, como los mercados son imperfectos, no aportan información suficiente sobre las operaciones de la organización y de otras instituciones relacionadas, en esta caso, la gobernanza corporativa puede suplir su ineficiencia de control.
2. *El Consejo de Administración.* En sistemas verticales de gobierno corporativo, con accionistas atomizados, el consejo de administración es clave por ser quien defiende los intereses de los accionistas (Principal) en la organización, demandando de los ejecutivos (agentes) que actúen de acuerdo con los intereses de los públicos interesados. Desde el punto de vista de Shleifer y Vishny (1997) en las relaciones horizontales de gobierno en que el accionista mayoritario controla el consejo de administración, la influencia y la autoridad del consejo disminuyen, y se tiende a generar mayores costes de agencia para los accionistas minoritarios.
3. *Transparencia en la información.* Roe (2005) plantea que el mercado y los accionistas requieren información segura sobre la organización para tomar decisiones adecuadas. Esto se relaciona con los mecanismos formales de presentación de información, tales como las normas contables, que se espera sean confiables y que la información que producen sea distribuida de modo que no se privilegie a ningún miembro de la organización. Según Fama (1980), se espera que

las organizaciones de capital abierto distribuyan voluntariamente toda la información relevante para el mercado, pues la información es clave para que los mercados funcionen de manera adecuada.

4. *Coaliciones de accionistas.* Se presentan en situaciones en las que la propiedad de la organización está dispersa y son una alternativa para que los accionistas tengan mayor control sobre las acciones de los ejecutivos y eviten los comportamientos oportunistas (Roe 2005). Una de las formas de coalición es la toma de control de la organización. Según La Porta, y otros (1998), las operaciones de toma de capital ocurren cuando una organización adquiere el control de otra por medio de la compra de acciones. La toma de control puede ocurrir de manera hostil o amigable.
5. *Sistema de compensación de ejecutivos y consejeros.* En la perspectiva de Roe (2005), Además del control directo realizado por medio de representantes de los accionistas en el consejo de administración, otra práctica institucionalizada de gobernanza corporativa cuyo objetivo es alinear los objetivos de los ejecutivos, consejeros y propietarios, es el sistema de remuneración de los ejecutivos y consejeros. El funcionamiento de los mecanismos de remuneración es simple: buena parte de la remuneración es hecha por medio de opciones de acciones de la organización, de modo que si estas se valorizan, los consejeros ganan más dinero. En este caso, la búsqueda de la valorización de las acciones beneficia a los propietarios y a los consejeros y ejecutivos.
6. *Profesionalismo y normas de conducta.* En la perspectiva de Roe (2005), los mecanismos de compensación son solo los aspectos utilitaristas de la relación de los ejecutivos y consejeros con sus compañías. Los valores, las creencias y los atributos sociales y psicológicos son dejados de lado. En la perspectiva de Scott (2008), el

comportamiento de los consejeros y los ejecutivos considera el deseo de hacer un trabajo bien hecho. Además del dinero, ellos buscan reconocimiento por el trabajo.

7. *Legislación corporativa.* En la perspectiva de Fligstein y Choo (2005), las instituciones legales no son determinantes de las reglas del mercado financiero y corporativo. Según Fligstein y Freeland (1995), las reglas jurídicas tienen el poder de cohibir acciones fraudulentas e irresponsables de los ejecutivos y consejeros, puesto que por ellas pueden ser procesados. La Porta, y otros (1998) demostraron que en países donde existe poca protección a los inversionistas y a los accionistas minoritarios, tiende a darse una estructura de capital más concentrada.
8. *Estructura de capital.* Según Roe (2005), otra institución de gobernanza corporativa es la estructura de capital, entendiendo como tal la relación entre la cantidad de obligaciones de la compañía y sus acciones. Las prácticas y las estrategias de financiamiento de las organizaciones están directamente relacionada con el comportamiento de los ejecutivos.
9. *Gestión de fallas del sistema.* La última institución señalada por Roe (2005) es el sistema de gestión de fallas. A pesar de no ser una de las más importantes, es clave para reglamentar la forma como algunas economías tratan el problema de la recuperación de las organizaciones. En casos de insolvencia, las normas jurídicas vigentes en la mayoría de las naciones actuales conceden a los acreedores el derecho de liquidar la empresa en las situaciones más graves, o de asumir el control cuando esto sea factible.

La importancia del gobierno corporativo es señalada por Azofra y Santamaría (2004) quienes plantean que cualquier tipo de organización necesita un sistema de gobierno, complementado con normas con capacidad para regular las relaciones

contractuales en el interior de la organización. En esta forma, según Holmstrom (1979), el problema más relevante en el gobierno de una organización es la elaboración de normas e incentivos, contratos tácitos y explícitos que permitan alinear el comportamiento de los agentes con los intereses del principal, por medio de la distribución óptima de los riesgos resultantes de los altos niveles de incertidumbre de la economía contemporánea.

En este orden de ideas, Rajan y Zingales (1998) plantean que los directivos desempeñan un papel central en las relaciones contractuales. La estructura de propiedad determina el control sobre la actuación de la junta directiva; la resolución de conflictos está determinada por el diseño de los órganos de gobierno, control y supervisión. De la misma forma, consideran importante determinar si es factible distribuir los derechos de la decisión y el control entre diferentes participantes de la junta directiva.

Otra forma de abordar el control es planteada por Charkham (1994), quien señala que muchas organizaciones funcionan por medio de jerarquías, llamadas también cadenas de gobierno, que identifican los grupos con influencia legítima sobre los objetivos de la firma. Estos grupos desarrollan el control interno, que es entendido como un proceso diseñado para darle una seguridad razonable al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Hoskisson y Turk (1990) señalan que los mecanismos de control externo desempeñan un papel central en la gestión de la organización, orientado a eliminar las discrepancias entre los intereses de los propietarios y los administradores, especialmente cuando se presentan fallas en los mecanismos de control interno. Por esto, la acción de los mecanismos de control externo estará orientada a restringir la capacidad de los gerentes de adoptar comportamientos oportunistas. Los mecanismos de

control externo tienen como origen los mercados competitivos incrustados en una economía de mercado.

Entre los principales mecanismos de control externo se cuentan el mercado de talento humano, el mercado de donaciones, el mercado de capitales, el mercado de productos y servicios y el marco legal, político y regulatorio. Desde el punto de vista de Arruñada (1998), los principales problemas que se dan por la falta de control interno y externo y de adecuados mecanismos de gobierno corporativo son los siguientes:

- ↪ Apropiación de recursos mediante salarios exagerados de los socios que realizan funciones directivas.
- ↪ Fraude camuflado mediante compra-venta a precios artificiales.
- ↪ El socio fundador puede actuar como empresario, aunque ostente una participación minoritaria y subordine la rentabilidad a sus preferencias por un cierto ideal de empresas, o por una estrategia determinada con perjuicio para sus socios.

A estas se pueden agregar otras como:

- ↪ Vinculación de miembros de la familia que no aportan valor a la organización.
- ↪ Inasistencia reiterativa al trabajo.
- ↪ Asignación de contratos a proveedores amigos del director con descuido de aspectos como calidad, precio y tiempos de entrega.

Por otro lado, Donalson y Davis (1989) señalan que la teoría de la agencia analiza los problemas planteados típicamente en las relaciones de los contratos y examina los mecanismos (de incentivos, de control, o de sistemas de información) que pueden ayudar a manejar eficientemente estos problemas, teniendo en cuenta que el problema de los costes de agencia y monitoreo existen para todos los contratos, independientemente de si se da la producción articulada o no. La producción conjunta

puede explicar solamente una pequeña fracción de la conducta de las personas asociadas a la firma.

En la perspectiva de Donalson y Davis (1989), la teoría de la agencia se basa en diferentes ideas, a saber:

- ↪ Una concepción de organización construida según la teoría de los contratos, en la cual se incluyen los contratos laborales y también con clientes y proveedores. Por eso, en una organización se presentan diferentes niveles de relaciones de agencia.
- ↪ Un enfoque relacionado con los comportamientos centrados en la maximización de la utilidad, lo cual implica la existencia de intereses diferentes en las dos partes, y un determinado comportamiento ante el riesgo de esas partes. De la misma forma, parte de un preconceito sobre la “racionalidad económica”.
- ↪ Una concepción sobre la influencia que lleva consigo la asimetría en el reparto de información entre las partes contratantes, resultante de que algunas variables de la relación contractual no son observables, como sucede con el esfuerzo desplegado por el agente y los factores externos que influyen en el resultado. Además, la relación cuantitativa entre estas variables y el producto obtenido es desconocido por las partes, lo cual significa que el principal no puede saber qué porción de la variación del producto final corresponde a un mayor o menor esfuerzo del agente.
- ↪ Presuponer que la configuración óptima de los contratos incluye el cálculo sobre los costes de la agencia. En este sentido, Fontes Filho y Balassiano (2008) señalan que, aunque los problemas de agencia pueden ser abordados a través de contratos, la imposibilidad de definir un contrato completo implica la necesidad de estructuras de control y los incentivos para que funcionen.

Según la teoría de la agencia, la empresa privada es simplemente una formación legal que sirve de marco para relaciones contractuales entre personas (Jensen y Meckling 1976). De esta manera, si todos los agentes relacionados con la producción de un bien o prestación de un servicio tuvieran que realizar contratos en el mercado con el conjunto de los otros con los que cooperan, los conflictos de intereses asociados a sus intercambios serían de tal magnitud que su coste impediría que se alcanzasen las ventajas de la especialización productiva. Para evitarlo, buena parte de esos conflictos puede reducirse por medio de un nexo contractual (la empresa) que permite con facilidad llegar a acuerdos en la realización de las transacciones a través de contratos unilaterales (Jensen 1983).

En este sentido, Williamson (1991: 24) considera que el enfoque general de la organización económica puede resumirse en lo siguiente: 1) los mercados y las empresas son instrumentos opcionales para completar un conjunto relacionado de transacciones; 2) el que un conjunto de transacciones deba ejecutarse a través de los mercados o dentro de una empresa depende de la eficiencia relativa de cada modelo; 3) los costes que implica redactar y ejecutar contratos complejos a través de un mercado varían según las características de las personas encargadas de tomar decisiones, quienes están involucradas en la transacción y en las propiedades objetivas del mercado; y 4) aunque los factores humanos y ambientales que impiden los intercambios entre las empresas (a través del mercado) se manifiestan de un modo un tanto diferente dentro de la empresa, el mismo conjunto de factores se aplican a ambos.

Williamson (1991) piensa que así como la estructura del mercado es importante para evaluar la eficiencia del comercio en el mundo mercantil, de igual manera, la estructura interna es útil en la evaluación de la organización. Por tanto, el enfoque de

mercados y jerarquías intenta identificar una serie de factores ambientales que, aunado a un conjunto de factores humanos, explica las circunstancias bajo las cuales resulta costoso redactar, ejecutar y hacer respetar contratos complejos de condiciones contingentes.

Al enfrentarse a estas dificultades, y considerando los riesgos que plantean los contratos sencillos (o incompletos) de condiciones contingentes, la empresa puede evitar el mercado y recurrir a los modelos jerárquicos de organización, de modo que las transacciones se llevan a cabo internamente, regidas por los procesos administrativos.

El recurrir a modelos jerárquicos de organización no garantiza la ausencia de dificultades. Williamson (1991 38) señala las fallas en la estructura de la organización, que ocasiona problemas transaccionales resultantes de la combinación de factores humanos y ambientales, de la siguiente forma:

1. *Racionalidad limitada e incertidumbre.* Se refiere al comportamiento humano que es deliberadamente racional, pero solo en forma limitada. La racionalidad limitada entraña límites neurológicos. Simon (1961 198) piensa que “La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con el tamaño de los problemas cuya solución es necesaria para un comportamiento objetivamente racional en el mundo real”.
2. *Oportunismo y números pequeños.* Amplía la suposición de que los agentes económicos se guían por consideraciones de interés propio para dar lugar a un comportamiento estratégico. Esto implica una imposición con dolo del propio interés y tiene significado en la elección entre relaciones contractuales alternativas, lo cual tiene una amplia relación con los problemas y los costes de agencia.

3. El oportunismo debe distinguirse del comportamiento gerencial y del instrumental. Mientras el comportamiento gerencial implica una relación de confianza en la que la palabra de una de las partes, puede considerarse como contrato, el comportamiento instrumental es un método neutral, en el que no hay una conciencia necesaria de que los intereses de una parte pueden favorecerse por medio de estratagemas de cualquier índole. El comportamiento oportunista difiere de ambos porque implica que se hacen “amenazas y promesas falsas o vacías es decir que las propias partes no las creen” con la expectativa de que con ellas se logra una ventaja individual.
4. *La influencia de la información.* Es una condición derivada que surge de la incertidumbre y el oportunismo, y también involucra la racionalidad limitada. Se presenta cuando algunas circunstancias subyacentes a las transacciones son conocidas por unas partes, pero no pueden ser discernidas sin coste por otras. Debe distinguirse entre la influencia de la información *ex ante* que ocurre en el momento de las negociaciones originales, y la influencia de la información *ex post* que se desarrolla durante el curso de la ejecución del contrato.

La información suele distribuirse de modo asimétrico entre las partes de un intercambio, por lo cual, éste se halla expuesto a peligros la asimetría de la información y por los altos costes que implican lograr la igualdad de información, por la propensión a comportarse de forma oportunista, lo que plantea el problema de la agencia. Además, los problemas de la información pueden aparecer incluso cuando las partes cuentan con información idéntica y con más razón si existen diferencias en ella.

En la perspectiva de Fama y Jensen (1998), los problemas de agencia se presentan porque los contratos no se escriben y no se hacen cumplir. En esta forma, los costes de

la agencia también incluyen los costes de estructurar, supervisar y coordinar un sistema de contratos entre agentes con intereses en conflicto. El control de los problemas de la agencia en el proceso de toma de decisión es pertinente cuando los encargados de tomar la decisión no son los mismos que llevan a cabo su ejecución. En este caso, sin los mecanismos de control adecuados, es más probable que los encargados de ejecutar las decisiones se desvíen de los intereses de quienes las toman.

En esta perspectiva, Fama y Jensen (1998) plantean que una organización es el nexo de contratos escritos y no escritos entre dueños de factores de producción y clientes. Estos contratos especifican los derechos de cada agente en la organización y los criterios de rendimiento por medio de los cuales los agentes evalúan la rentabilidad que podrán obtener. En esta forma, los contratos centrales definen las demandas residuales y la asignación de los recursos en el proceso de toma de decisiones, que tiene cuatro pasos: 1) *Iniciación*: generación de las ofertas para utilización de recursos y estructurar los contratos; 2) *Ratificación*: opción de las iniciativas que se pondrán en ejecución; 3) *Puesta en práctica*: ejecución de las decisiones ratificadas; y 4) *Supervisión*: medición del funcionamiento de los agentes de decisión y puesta en práctica de las recompensas.

La realización de contratos se torna problemática por la por la presencia de racionalidad limitada, por la complejidad de las relaciones que implican, por la incertidumbre sobre el proceso que desencadenan, por el oportunismo que arriesgan, por el riesgo moral que implican y por especificidad en el uso de algunos activos. En la perspectiva de Arruñada (1998), el problema contractual consiste en hacer posibles intercambios eficientes entre personas con limitaciones informativas. El problema se puede evaluar según se presenten dos situaciones con los intereses de las partes, que

estén en sintonía o en conflicto. Si los intereses están en sintonía, las partes se enfrentan sólo a un problema de coordinación, que consiste en descubrir el contenido óptimo del intercambio en un contexto de carencias informativas; pero si los intereses están en conflicto se presentan problemas de agencia.

Para disminuir los efectos de las carencias informativas, Arruñada (1998 155) señala la importancia de que las partes se encuentren y puedan identificar sus necesidades y sus disponibilidades, para lo cual se requieren ciertas actividades de búsqueda de información. Cuando los intereses están en conflicto el problema contractual se manifiesta en toda su complejidad y se pueden distinguir dos elementos esenciales de dicho problema: el perfeccionamiento y la salvaguarda del contrato.

Según el planteamiento de Williamson (1991), la estructura de los contratos en la mayor parte de las organizaciones limitan los riesgos asumidos por los agentes especificando promesas de pagos fijos o pagos de incentivos vinculados a medidas específicas de rendimiento. En este caso, el riesgo residual corresponde a los propietarios que son los agentes que obtienen sus rendimientos por la diferencia entre los pagos a los demás agentes y los ingresos de la organización.

Generalmente, la iniciación y la puesta en práctica de las decisiones se asignan a los mismos agentes, por lo cual es conveniente combinar estas dos funciones bajo el término gerencia de la decisión. Así mismo, el término control de la decisión incluye la ratificación y la supervisión de decisiones. La gerencia y el control de la decisión son los componentes del sistema de decisión de la organización o del proceso de decisión.

El control de los problemas de agencia en el proceso de decisión cobra relevancia cuando los encargados de decidir no son los demandantes residuales que no asumen los efectos de sus decisiones. Esto sucede, cuando la iniciativa de la decisión está en cabeza

de la gerencia y no de los propietarios. En este caso, sin procedimientos eficaces de control, es probable que los encargados de la decisión realicen acciones que se desvían de los intereses de los demandantes residuales. Por lo tanto, un sistema eficaz para el control de la decisión implica que el control esté aparte de la gerencia y de la ejecución de las decisiones.

Los agentes de la decisión pueden participar en algunas decisiones y en el control de otras, pero la separación significa que el agente no ejerce la gerencia de manera exclusiva y no controla los derechos sobre las decisiones. El problema es determinar cuándo la separación de la gerencia de la decisión, el control de la decisión, y la demanda residual del riesgo son más eficientes que si se reúnen las tres funciones en los mismos agentes.

Por esto, Fama y Jensen (1998) indican que un sistema eficaz para el control de la decisión requiere que el control compuesto por la definición de las decisiones y el seguimiento no estén de manera conjunta bajo la responsabilidad de la gerencia. La separación entre el control y la ejecución significa que los agentes individuales no participan al mismo tiempo de la ejecución de la decisión y de su control, ni son los titulares de los riesgos residuales. De esta manera, se separa la gestión de la decisión, el control de la decisión y la demanda de los riesgos residuales.

Señalan los autores que en las empresas pequeñas estas actividades normalmente están concentradas. En este sentido, en un número importante de empresas de familia ocurre la falta de separación entre la gestión de la decisión, el control de la decisión y el reclamo de los riesgos residuales, lo cual propicia los problemas de agencia.

Si los participantes del contrato maximizan sus funciones de utilidad, se da una merecida justificación para creer que el agente no se desempeña siempre en la forma

deseada por el principal (Jensen y Meckling 1976), especialmente cuando esto implica un esfuerzo extra para el agente, lo que origina el llamado problema de agencia. A partir de aquí, se pueden determinar los dos componentes de esta teoría: la diversidad de intereses entre el principal y el agente y, por tanto, el conflicto de objetivos entre los contratantes; y la información asimétrica o incertidumbre que deben enfrentar los interesados.

En lo que se refiere al conflicto de objetivos, el principal puede limitar las desviaciones de sus intereses mediante un sistema de incentivos adecuado para el agente que lo anime a revelar la información que conoce y a tomar la decisión más adecuada. Puede también incurrir en costes de control para evitar las posibles desviaciones del agente. Además, en ciertas situaciones, es provechoso para el agente invertir recursos que garanticen que sus decisiones no perjudicarán al principal y que si lo hacen, el principal será compensado (Jensen y Meckling 1976).

En la perspectiva de Harris y Holmstrom (1982), el problema entre el principal y el agente radica en que si la tarea no es realizada a cabalidad y el principal le propone al agente la tarea, no es posible medir el tamaño del incentivo necesario para que la tarea sea ejecutada de acuerdo con los intereses del principal. De esta manera, se configura el problema de agencia que consiste en resolver la discrepancia de objetivos en un ambiente de incertidumbre y de riesgo para el principal que busca maximizar su función de utilidad. De la misma forma, indican que las tres principales variables que afectan la posibilidad de lograr un contrato individual laboral óptimo son la habilidad, la edad y el salario.

En este mismo sentido, Furbotn y Richter (1998) indican que en el trabajo surge el problema de agencia cuando en el transcurso de las relaciones laborales, el principal, sin poder observar el esfuerzo del agente, debe decidir cuánto va a pagarle al agente.

De la misma forma, Charreaux y Desbrières (2001) plantean que al considerar la empresa como una coalición de individuos con intereses particulares, se obtiene que la maximización de los beneficios sea el objetivo común de los aportantes de diversos recursos, por lo cual se incrementa el valor de la empresa. De esta manera, el mayor valor creado aumenta la posibilidad de retribuir adecuadamente a todos los propietarios de los recursos. Sin embargo, en la perspectiva de Quevedo (2001), en la empresa se genera un proceso continuo de negociación en el que los participantes buscarán maximizar la asignación de valor de sus intereses, y es la gerencia quien media en el proceso de distribución del valor creado y busca salvaguardar los intereses de los públicos interesados.

Del mismo modo, Arruñada (1991) sostiene que las organizaciones son entramados contractuales que no tienen un objetivo propio, pues, atribuirle un objetivo sería tan erróneo como atribuírselo al mercado. Ambas realidades son sistemas de relaciones contractuales en búsqueda de un equilibrio, y solo las partes contratantes tienen atributos u objetivos individuales. Por tanto, el comportamiento de la empresa resulta de esos objetivos y la polémica sobre qué maximiza la empresa está desenfocada. La empresa no maximiza, pues son las personas quienes lo hacen.

Según Milgrom y Roberts (1993), el nexo contractual explica la existencia de la empresa como una alternativa válida frente al mercado y a otras formas organizativas, puesto que aporta ventajas competitivas frente a otras formas de organización. Por tanto, se considera la empresa como una coalición entre poseedores de recursos que obtienen

un resultado superior al que obtendrían de manera individual. De esta manera, la empresa es un conjunto de contratos bilaterales que sustituyen la contratación multilateral del mercado, siempre que este proceso de contratación contribuya al ahorro de costes de transacción.

Desde el punto de vista de Van Ackere (1993), en esta relación se produce la delegación de autoridad necesaria para que el agente ejecute la tarea encomendada por el principal, y facilite la realización de las acciones y el logro de los objetivos buscados en la relación. Esta delegación de autoridad permite que el agente pueda establecer, modificar o cancelar contratos con terceros a nombre del principal. Esta delegación de autoridad provoca un problema: los objetivos del principal y del agente son diferentes, lo que significa que el uso de la autoridad delegada al agente no siempre se hará de acuerdo con los intereses del principal, cuyo resultado es la relación de agencia (Serra 1993).

Siguiendo a Van Ackere (1993), los actores de la relación de agencia presentan algunas características propias. Los problemas de agencia en el agente son:

1. *Oportunismo*. Se manifiesta cuando el agente se esfuerza en conseguir objetivos personales y llega incluso a una falta de probidad en las transacciones. Sin embargo, Alchiam y Woodward (1988) consideran que el oportunismo resulta de la racionalidad limitada más que del interés propio, puesto que el agente dispone de información y de habilidades restringidas, lo cual lo impulsa a actuar de manera diferente a la esperada por el principal. De la misma forma, el agente no ejerce en todas sus actuaciones el oportunismo. Solo incurre en él cuando en la relación contractual el principal incumple las promesas de recompensa, o cuando dispone de información privilegiada.

2. *Aversión al trabajo*. No implica que el agente prefiera el ocio al trabajo, sino que invierte menos esfuerzo en la ejecución de las tareas encomendadas. Holmstrom y Ricart (1986) creen que esta tendencia puede ser modificada por el principal mediante incentivos que motiven al agente a un adecuado nivel de actividad que puede hacer que los incentivos pesen más en sus decisiones que la aversión al esfuerzo.

Las características del principal señaladas por Van Ackere (1993) son: 1) Busca alcanzar el máximo beneficio posible de la relación contractual. Sin embargo, el logro de este objetivo es limitado porque no tiene la posibilidad de acceder libremente a información sobre los intereses y la conducta del agente. Tampoco dispone de información sobre el escenario y las condiciones en las cuales el agente desarrolla la tarea que se le encomienda. Esto se refiere a la asimetría en la información.

3. El agente asume el mayor nivel de riesgo en la relación contractual, toda vez que el resultado que espera percibir es incierto y depende del logro de los objetivos del contrato y de su comportamiento. De todas formas, el principal puede incentivar al agente a compartir el riesgo, lo cual implica un coste para el principal representado por una mayor participación del agente en los resultados de la relación contractual.

Según Schnabel (1993), la diversidad de objetivos entre el principal y el agente hace aparecer los incentivos. De esta manera, el principal debe incentivar al agente para que sus actuaciones se den de acuerdo con los intereses del principal y no de los suyos propios, con el fin de evitar el probable oportunismo del agente, derivado, en parte, de la asimetría en la información. Esta asimetría resulta de una mayor disponibilidad de información por una de las partes implicadas en la transacción, la cual obtiene ventajas

sobre la parte contraria. De esta manera, se produce incertidumbre en la relación contractual.

La incertidumbre resulta de dos formas de asimetrías informativas que permiten el surgimiento de comportamientos oportunistas: la selección adversa y el riesgo moral. La selección adversa (o información oculta) ocurre cuando una de las partes tiene mayor acceso que la otra a información importante para la ejecución del contrato antes de la legalización de éste. La acción oculta o el riesgo moral se refiere a la probabilidad de que se ejecuten acciones que una parte puede desarrollar con posterioridad a la formalización del contrato y que, no siendo directamente observables por la otra parte, pueden ir contra los intereses de ésta (Barney y Ouchi 1986).

En esta forma, los costes de agencia incrementan los costes de garantía de fidelidad del agente y los costes de control, más la pérdida residual, que es igual a la disminución del bienestar del principal, originada por la diferencia entre las decisiones tomadas por el agente y las que maximizan la riqueza del principal (Jensen y Meckling 1976).

Según Jensen y Meckling (1976), la relación de agencia siempre implica la presencia del problema del riesgo moral, representado por la posibilidad de que el agente persiga objetivos personales en perjuicio de los intereses del principal. Puede demostrarse que el problema así enfocado permite analizar los problemas de las decisiones desde una perspectiva unificada. Habrá una pérdida de eficiencia siempre que los costes y los perjuicios ocasionados por una decisión no recaigan sobre quien decide.

Una forma adicional de asimetría en el acceso a información resulta de la imposibilidad de los participantes en el contrato para determinar qué parte de la

variación del producto final resulta de un mayor o de un menor esfuerzo del agente, de una variación en las condiciones del entorno o de una combinación de otros factores que pueden influir en los resultados del contrato. En esta forma, los administradores de la empresa de familia pueden usar su competencia para la toma de decisiones, orientados al logro de beneficios personales a expensas de los otros miembros de la familia o de terceros que tienen propiedad sobre una parte de la organización.

Según Ross (1973), los beneficios pueden tomar la forma de lujosos espacios en las oficinas, bonificaciones extras, uso particular de automóviles de la compañía, viajes pagados por la empresa, toma de decisiones de alto riesgo o que representen beneficios inmediatos para la organización pero que puedan implicar un perjuicio potencial a largo plazo. promoción de subordinados por razones de simpatía o parentesco y toma de decisiones que incrementen su poder personal y faciliten eludir el control de los propietarios o usar el servicio de empleados de la empresa para atender asuntos personales.

Para efectos de este trabajo, es interesante el planteamiento de Jensen y Meckling (1976) sobre las empresas de un único propietario y lo que ocurre con ella cuando éste vende una parte de la organización a terceros. En este caso, se presenta una situación parecida a lo que viven las empresas de familia cuando ocurre un proceso de sucesión o cuando ingresan, en la condición de propietarios, personas que no son familiares o cuando nuevos miembros de la familia se convierten en propietarios, lo que rompe la tradición de la empresa de tener un único propietario.

En esta perspectiva, Jensen y Meckling (1976) observan que si una firma es manejada por el propietario, será él quien toma decisiones operativas que maximizan su utilidad. Estas decisiones incluyen los beneficios que él deriva de las ganancias

pecuniarias y también la utilidad generada por varios aspectos no-pecuniarios de su actividad empresarial, como los equipos físicos de la oficina, el atractivo grupo secretarial, el nivel de disciplina de los empleados, la clase y la cantidad de contribuciones caritativas, las relaciones (“amor”, “respeto”, etc.) con los empleados, un computador más grande que utiliza para jugar con él, compras de producción suministradas por amigos... En este caso, los gastos en que incurre la firma para proporcionar esa utilidad personal, de todas formas, contribuyen a su riqueza personal, sin perjuicio de terceros, puesto que esa riqueza siempre le llegará, bien como resultado de las ganancias de la firma o como gastos que contribuyen a elevar su nivel de satisfacción.

Sin embargo, Jensen y Meckling (1976) señalan que cuando este propietario vende una porción de la firma a un tercero o por cualquier vía llegan otros propietarios, familiares o no, al control de la organización, se producen divergencias entre sus intereses y los de los otros propietarios, en los cuales la utilidad propia del gerente, que se consigue a expensas de mayores costes para la organización serán pagados en parte por los otros propietarios, lo cual dará origen a la necesidad de incurrir en costes que permitan minimizar este perjuicio para los otros propietarios. Sin embargo, este no es el principal o único origen del conflicto, puesto que es probable que el conflicto más importante surja de la caída de las acciones del gerente, lo que es un incentivo para aplicar esfuerzos en crear actividades tales como buscar nuevos riesgos.

No obstante, el gerente también podría evitar esas aventuras porque implica demasiados problemas para manejar sobre nuevas tecnologías. Evitar estos costes personales y la ansiedad que implica, también representa el origen de la utilidad del trabajo para él y esto puede resultar que el valor de la firma sea sustancialmente más

bajo de lo que podría ser, como resultado de la separación parcial entre la propiedad y la gestión, lo que configura un problema típico de agencia.

Para Flores (2006), el problema se encuentra en que cualquier forma de contrato laboral, de cualquier trabajador contratado, para cualquier tarea otorga siempre capacidad de decisión y posibilidad de eludir el control y reducir el esfuerzo. El control y la supervisión de los trabajadores tienen un coste por lo cual puede ser eficaz contratar capataces. Hay sistemas que propician el control de unos agentes con los otros y también hay un límite a los sistemas de control, y si este se sobrepasa, se crean ambientes de desconfianza que limitan las posibilidades de cooperación interna y reducen la eficiencia. Por otro lado, el proceso de control sobre los gerentes resulta más costoso que sobre los demás trabajadores, lo que propicia la pérdida residual señalada en la teoría de la agencia.

Según Pertusa y Rienda (2009), esta pérdida residual por las divergencias entre principal y agente podría ser disminuida en favor de un mayor coste previo a la relación de agencia, es decir, podría depender de la información previa que el principal haya recogido sobre el agente, con el correspondiente coste que supone dicha tarea. En esta forma, los costes en que debe incurrir el principal para implementar mecanismos de control, se deben sumar los costes de adquirir información con la intención de que la pérdida de bienestar y de utilidad final sea la menor posible. Sin embargo, el coste más alto previo no debe superar la ganancia de utilidad final.

Pese a los planteamientos sobre la teoría de la agencia que implica el comportamiento oportunista y el riesgo moral, Donaldson y Davis (1991), citan a Donaldson y Barney (1985) para plantear un punto de vista alternativo que llaman teoría de la administración, según el cual, el gerente ejecutivo está lejos de ser un haragán

oportunista, pues quiere hacer un buen trabajo y ser un buen administrador de los activos de la empresa.

La teoría de la administración sostiene que las variaciones de rendimiento derivan de si la situación estructural del ejecutivo facilita la adopción de medidas eficaces. La cuestión radica en la capacidad de la estructura de la organización de ayudar al ejecutivo a formular y aplicar planes de desempeño corporativo de alta calidad. En este sentido, la teoría de la administración se centra no tanto en la motivación del director general, sino en la forma como la estructura contribuye a producir una mayor rentabilidad para los accionistas. De esta manera, se aleja de la teoría de la agencia, pues ésta propone la necesidad de una separación entre la junta de administración y la gerencia para lograr un mayor control que permita eliminar los riesgos de agencia en función de incrementar la riqueza de los propietarios, mientras que la teoría de la administración plantea la posibilidad de que la presidencia y la gerencia estén en cabeza de una misma persona, lo cual propicia una mayor eficiencia en la organización, reflejada en mayor rentabilidad para los propietarios.

Donaldson y Davis (1991), en un estudio desarrollado con 337 organizaciones de diferentes sectores económicos de los Estados Unidos, compararon los efectos sobre la riqueza de los accionistas, de la separación o de la unión de ambos cargos, y encontraron que la rentabilidad de los accionistas es superior cuando la presidencia del Consejo de Administración y la Gerencia de la Organización recaen en una misma persona, lo cual los lleva a concluir que no necesariamente el control ejercido por el Consejo de Administración sobre la gerencia y los incentivos financieros al responsable de la gestión se convierten en un factor que contribuya a incrementar la riqueza de los accionistas como resultado de la eliminación de los costes de agencia.

Los investigadores sostienen que resulta conflictiva la tendencia actual de la teoría de la agencia a postular los conflictos de intereses entre los actores como algo necesario en la organización y a enfocar las preguntas en los roles de la gerencia y las recompensas en una perspectiva estrictamente económica. De allí, proponen, como factor clave para lograr mejores resultados, una mayor dosis de poder para los ejecutivos, y un menor control.

Sin embargo, una de sus conclusiones señala que han trazado dos enfoques opuestos a la estructura de dirección de las empresas: teoría de la agencia y teoría de la administración. La primera hace hincapié en el control del “oportunismo” por tener un presidente de la junta independiente de la gerencia y el uso de incentivos para que los intereses del gerente tengan convergencia con los de los accionistas.

Según Donaldson y Davis (1991), la teoría de la administración hace hincapié en las consecuencias beneficiosas para la rentabilidad de los accionistas de las estructuras de autoridad que unifican el comando mediante la atribución de funciones de consejero delegado y presidente en poder de la misma persona, esto es, en el gerente. La evidencia empírica de su estudio es que los retornos a los accionistas se mejoran mediante la combinación del papel de los titulares de los puestos de presidente y gerente, en lugar de su separación. No obstante, advierten que estos resultados antes de ser aplicados de manera estricta, deben ser verificados con mayor amplitud en diferentes contextos.

En el enfoque de la teoría de la agencia, es posible encontrar dos líneas de investigación diferentes (Jensen 1983): la Teoría Principal–Agente y la Teoría Positiva de la Agencia. Su diferencia consiste en su rigor matemático y en las variables dependientes que son objeto de estudio (Eisenhardt 1989).

La Teoría Principal–Agente se caracteriza por un acentuado carácter matemático y no empírico. El fin primordial de este enfoque es la identificación del contrato óptimo entre un principal y un agente como consecuencia del nivel de incertidumbre supuesto, de la aversión al riesgo de los contratantes, y de la información disponible para las partes (Eisenhardt 1989). Así, se presta atención privilegiada a la distribución de riesgo entre las partes, a la manera como se puede lograr un contrato óptimo y a la comparación del bienestar de las partes frente a las posibles soluciones de equilibrio que resulte de la relación contractual en presencia de costes de información en comparación con la situación en la que estos no ocurren.

Por su parte, la Teoría Positiva de la Agencia, con un enfoque más empírico y menos matemático, estudia las relaciones de agencia y propone métodos de gobierno para resolverlos (Eisenhardt 1989). Se centra en analizar la forma cómo los contratos afectan el comportamiento de las partes y por qué en el mundo real se dan determinadas formas organizativas y no otras, gracias a su capacidad para disminuir los conflictos de intereses resultantes de las relaciones de agencia.

En concreto, según Eisenhardt (1989), la tendencia positiva de la Teoría de la Agencia acepta dos sistemas para controlar el comportamiento oportunista del agente: 1) la realización de contratos basados en los resultados, y no los basados en el comportamiento, en especial cuando el coste de los mecanismos de control sobre el comportamiento del agente es elevado. 2) La aplicación de adecuados mecanismos de información que faciliten al principal saber lo que el agente hace y de esta forma evitar su comportamiento oportunista, al saber que no puede engañar al principal.

En este trabajo, se adopta como referente de análisis el enfoque de la Teoría Positiva de la Agencia, por considerar que es mejor diseñar mecanismos de gobierno

que permitan a las empresas de familia reducir los riesgos de agencia. Con este enfoque, se puede lograr un planteamiento sobre las formas organizativas que las empresas de familia pueden adoptar para reducir los conflictos de intereses que suelen afrontar, por los comportamientos oportunistas que en un momento determinado puedan tener algunos de los miembros de la familia o el personal encargado de la dirección según el caso.

El enfoque positivo de la teoría de la agencia (Jensen y Meckling 1976), (Eisenhardt 1989) analiza la forma en que los contratos celebrados entre los agentes influyen en su comportamiento, por qué se adoptan algunas formas de organización y cómo éstas evolucionan en función de reducir los problemas de agencia. Se interesa especialmente en los costes de agencia o de conflicto entre agentes y en el desarrollo de mecanismos para minimizarlos (Hoskisson, y otros 1999). En esta forma, los supuestos sobre el comportamiento de las personas, conocidos como de racionalidad limitada y comportamiento oportunista, explican la posible disparidad de intereses entre el principal y el agente y determinan la consiguiente aparición de costes de agencia.

Según la teoría positiva de la agencia, a pesar de un alto grado de incertidumbre, el agente y el principal deben ser capaces de prever el mayor número de posibles contingencias y escribir un contrato que las refleje, o bien, crear estructuras que resuelvan los conflictos a medida que éstos vayan teniendo lugar (Ricart 1991). En algunos casos, la alternativa de aplicar cláusulas penales drásticas al agente que se desvíe de lo esperado es suficiente para solucionar el problema, como ocurre con el sistema penal de la sociedad.

Por otro lado, cuando la relación de agencia se establece a largo plazo, la reputación tiende a ser suficiente para solucionar el problema de los incentivos. Según

Fama (1980) y Demsetz (1983) respecto a la valoración de los directivos en el mercado laboral, de acuerdo con los resultados alcanzados. Sin embargo, Ali Chen y Radhakrishnan (2007) piensan que, en un entorno de alta competencia, y bajo la presión de los sistemas de compensación para los ejecutivos, orientados a resultados de corto plazo, se espera que los resultados de autorregulación no funcionen, por lo cual, la remuneración no es un elemento que contribuya a la solución de problemas de agencia en la relación propietarios- administradores.

Sin embargo, desde el punto de vista de Roe (2005), las soluciones planteadas no se aplican a la mayor parte de relaciones de agencia o, por lo menos, no se consideran suficientes. En el contexto corporativo, se pueden necesitar otros sistemas de incentivos adicionales, por medio de los cuales es posible motivar a los miembros de la organización (agentes) para que sean tan productivos como lo serían si fueran los propietarios de la empresa, o para que entreguen información significativa para el principal (propietario).

En esta forma, Ricart (1991), siguiendo a Myerson (1980), señala que los únicos mecanismos de incentivos que es necesario considerar, son los sistemas directos, en los cuales se acostumbra preguntar en forma directa al agente por la información privada que se considere interesante en la relación. Dicho sistema debe ser estructurado por el principal, quien tratará de instalar una forma de equilibrio que obligue al agente a revelar la información verdadera a su disposición.

Otra alternativa de solución a los problemas de agencia, aplicable a cualquier tipo de organización, se encuentra en la ética de los negocios. En esta dirección, Quinn y Jones (1995) formulan cuatro principios que pueden ser aplicados en diferentes ámbitos.

- 1) Evitar el daño a los demás;
- 2) respetar la autonomía de los demás;
- 3) evitar la

mentira; y 4) honrar los acuerdos. Las relaciones de agencia pueden encontrar alternativas de solución mediante la exigencia de la aceptación de estos principios en el mundo de los negocios. El reconocimiento de estos principios es una condición previa para el funcionamiento eficiente de los mercados y para el modelo principal-agente. Así mismo, la aceptación de estos principios y las normas de los negocios permite una relación de dependencia.

En esta perspectiva, Coffee Jr. (2001) indica que los beneficios privados de control difieren en algunas organizaciones, dependiendo del sistema jurídico y de las normas sociales propias de la comunidad en la cual la empresa opera. De la misma forma, señala que cuando la ley formal no protege adecuadamente a los accionistas, la fuerza de las normas sociales se hace más importante porque podría ser un sustituto funcional para la ley, teniendo en cuenta que las fuerzas sociales que son independientes de cualquier sanción legal limitan a los directivos y facilitan el control de los accionistas.

Igualmente, Coffee Jr. (2001) encuentra que hay áreas de la conducta corporativa interna y de la toma de decisiones que los tribunales deben vigilar con menor rigor debido a la adecuación de las normas sociales a las necesidades del control organizacional. Por el contrario, cuando los recursos y los derechos legales protegen a los inversionistas, hay menos necesidad de que las empresas manifiesten su intención de respetar las normas, pues la fortaleza de los mecanismos legales para demandar el cumplimiento de los contratos es independiente de la voluntad de cada una de las empresas o de sus integrantes.

Dos principios reconocidos como centro de la moral implícita del mercado y que son las normas morales sin las cuales los mercados no podrían operar (McMahon 1981).

La primera, en honor a los acuerdos, es el principio en la raíz del modelo de agente-principal y deben ser respetados los datos del contrato principal– agente. El segundo, evitar la mentira, es un principio cuyo reconocimiento se considera un prerrequisito para el funcionamiento eficiente de los mercados (Hausman y McPherson 1993).

Los otros dos principios, evitar daños y respetar la autonomía, son claves para las relaciones económicas, incluida la relación principal-agente. El reconocimiento de las personas y su respeto da lugar a la condición de libertad, al menos en su concepción más limitada (Mill 1859, 141-144). La libertad es una condición necesaria para la eficiencia de los mercados (Friedman 1962) y permite a las personas hacer contratos moralmente vinculantes. La libertad desempeña dos funciones importantes: es una condición de la actividad económica en general y es requisito del modelo principal-agente en particular. En su ausencia, es poco probable que las transacciones económicas sean eficientes, pues los contratos no pueden ser considerados como moralmente vinculantes.

Quinn y Jones (1995) afirman que si se reconoce el derecho a la libertad de las personas, necesariamente se deben reconocer los principios que dan derecho a esa libertad, y que son obligatoriamente vinculantes. Por lo tanto, las consideraciones de riqueza para la empresa no pueden prevalecer sobre las pretensiones de libertad para terceros, porque los principios que dan lugar a la libertad son antecedentes de la relación agente-principal, lo cual significa que el modelo agente-principal es válido solo si está incrustado en el marco de los cuatro principios morales, que van más allá de la ley.

Los principios morales se consideran obligatorios para todas las partes del contrato y, por ser anteriores al contrato entre el principal y el agente, no pueden ser suspendidos por un acuerdo entre ellos. Los principios que animan un contrato no

prevalecen sobre los principios que organizan la sociedad. Por ejemplo, mantener la promesa de maximizar la riqueza no prevalece sobre el principio de evitar el daño a los demás. Tampoco predomina la consolidación de la riqueza de una persona o una organización sobre las obligaciones de protección del ambiente que es un interés social para las generaciones actuales y futuras.

En esta forma, en la línea de Quinn y Jones (1995), el resultado inevitable de la lógica moral de la agencia es que algunas de las obligaciones morales deben permitir el triunfo de la promesa de maximizar los beneficios cuando se presenta el conflicto de dos partes. Si se acepta que los administradores tienen la obligación moral de maximizar la riqueza de los accionistas, también se tiene que aceptar que los gerentes deben actuar según las políticas de negocio que no sean contrarias a los cuatro principios morales sobre los cuales se fundan la actividad económica y las relaciones de agencia. Por lo tanto, ningún director podría ofrecer, y ningún agente puede aceptar, un contrato para el cual el aumento de la riqueza del accionista es la meta de la empresa sin ninguna restricción.

Quinn y Jones (1995) sostienen que esto implica que los gerentes de las empresas no pueden privar a los demás, sin su voluntad, de los bienes que actualmente poseen, sin ofrecer a cambio alguna pretensión de indemnización u otra reparación. Si no se cumple con esta obligación, los administradores violarían los principios de respeto a la autonomía y de evitar el daño a los demás. En el contexto del agente-principal y su acuerdo sobre las consideraciones que determinan la política comercial, el agente no puede ofrecer un contrato a una entidad en virtud del cual se compromete a defender los intereses del principal violando la libertad de los demás. Por tanto, las consideraciones

sobre la riqueza del accionista deben estar limitadas por las obligaciones antecedentes de los agentes de respetar los principios morales.

En esta perspectiva, Jensen y Meckling (1998) señalan la importancia de entender el comportamiento humano para comprender cómo funcionan las organizaciones, ya sean empresas, instituciones sin fines de lucro o entidades públicas. Los autores observan desacuerdos profundos entre los administradores, los científicos, los responsables de las políticas públicas y los ciudadanos sobre las diferencias de concebir la naturaleza humana, sobre sus fortalezas, sus debilidades, la inteligencia, la ignorancia, la honradez, el egoísmo y la generosidad. Al respecto, revisan cinco modelos alternativos de comportamiento de uso común: 1) modelo Ingenioso, evaluativo, Maximizador REMM, 2) Modelo Económico (o Maximizador del dinero), 3) modelo psicológico (o jerarquía de Necesidades), 4) Modelo sociológico (o víctima Social), y 5) modelo político (o agente Perfecto).

Los autores sostienen que el modelo REMM es el que mejor describe la forma sistemática racional del comportamiento humano. Sirve como base para el modelo de la agencia de los recursos financieros, de la estructura organizativa y de la gobernanza de las empresas.

Relaciones de agencia principal-principal

La teoría de la agencia ha sido planteada con frecuencia para el análisis de la relación agente principal. Sin embargo, Young, y otros (2008) plantean una nueva perspectiva que se ocupa del estudio de la relación entre principales, caracterizados por la concentración de la propiedad y la ausencia de mecanismos de control institucional para proteger a los accionistas minoritarios. Además, interviene un gobierno corporativo débil puesto que las acciones de las empresas no cotizan en bolsa, lo que desvaloriza las

acciones, produce bajos niveles de pagos de dividendos, deriva en estrategias ineficientes, disminuye la inversión en innovación y puede llegar a la expropiación de los accionistas minoritarios.; Este tipo de conflictos suele presentarse en las economías emergentes.

La relación de agencia Principal-Principal parte del supuesto de que las condiciones institucionales consideradas para el análisis de la teoría de la agencia, que establece la relación Principal-Agente, no se cumplen en las economías emergentes y, como resultado de esto, las actividades de la organización difieren considerablemente de las que se dan en economías desarrolladas. Esto implica que las condiciones institucionales en las economías emergentes crean un clima que aumentan los costes de monitoreo y cumplimiento de contratos y, en consecuencia, la concentración de la propiedad es la alternativa más viable en este entorno (Wright, y otros 2005).

En esta misma dirección, Peng y Heath (1996) y Yeung (2006) señalan que la debilidad institucional en las economías emergentes contribuye a que el estándar del gobierno corporativo se apoye en instituciones informales, como vínculos relacionales, grupos empresariales, relaciones familiares y contactos con el gobierno. Si se considera que la transición en las empresas a la administración profesional es siempre difícil, ésta resulta aún más difícil en las economías emergentes porque el entorno institucional es débil, lo cual hace que las familias fundadoras busquen mantener el control de la organización.

En esta forma, Young, y otros (2008) señalan como las principales causas de la relación de agencia Principal-Principal la prevalencia de la propiedad dominante, la resistencia de los fundadores de empresas auto gestionadas a compartir información con extraños, las dificultades para compartir información estratégica con los administradores profesionales externos a la familia, la debilidad de la confianza en las economías emergentes por la debilidad institucional, el contratar solo a los miembros de la familia, la inexistencia de mecanismos internos y externos que permitan mantener bajo control el oportunismo, y un mayor énfasis en los mecanismos de control internos.

En este sentido, el principal mecanismo de gestión interna en las economías desarrolladas es el Consejo de Administración (Fama y Jensen 1998). Sin embargo, los consejos de administración son estructuras complejas que necesitan apoyo institucional formal e informal para operar según lo previsto. Los consejos de administración en las

economías emergentes carecen de este apoyo institucional, por lo cual es menos probable que desempeñen un papel de seguimiento y control (Peng 2004); (Peng, Buck y Filatotchev 2003); (Young, Ahlstrom, y otros 2001).

Esto significa que las empresas en las economías emergentes se ven obligadas a depender de la propiedad dominante para mantener bajo control el posible oportunismo gerencial (Dharwadkar, George y Brandes 2000). El resultado es que la propiedad dominante es la norma, incluso en las corporaciones más grandes de las economías emergentes (La Porta, López de Silanes y Shleifer 1999).

Desde el punto de vista de Young y otros (2008), los principales mecanismos para establecer la propiedad dominante son la propiedad de una familia o la propiedad de grupos empresariales. En las economías emergentes, el control de la propiedad es habitualmente ejercido por una familia, lo cual tiene una influencia informal pero poderosa en la forma como se gestionan las organizaciones, lo que tiene consecuencias positivas y negativas.

De un lado, el control de la familia puede reducir los costes de agencia, puesto que ayuda a alinear la propiedad y el control. Y, al mismo tiempo, el control de una familia sobre la empresa incrementa los riesgos de expropiación de los accionistas minoritarios no miembros de la familia y puede perjudicar el desempeño de la empresa. Igualmente, es posible nombrar miembros de la familia en puestos claves, lo que podría ocasionar rivalidad entre hermanos, la envidia generacional, la compensación no basada en meritos, que desvalorizar la empresa y causar problemas de agencia para los accionistas minoritarios, en un tipo de relación Principal-Principal.

En este sentido, Schulze, y otros (2001) encontraron que las relaciones familiares, pueden ocasionar conflictos de agencia difíciles de resolver, porque las relaciones entre los directores titulares de la familia y los agentes miembros de la familia se basan en emociones, sentimientos y vínculos informales, lo que hace menos eficaz el control de los gerentes. Cuando esto ocurre, la gestión en las empresas de familia, puede mejorarse con la contratación de directores fuera de la familia que amplía la gama de capacidades.

Visiones contrarias a la teoría de la agencia

No obstante el desarrollo teórico logrado sobre la teoría de la agencia, se presentan voces que plantean elementos contrarios a la construcción que ha servido como base para soportar el desarrollo teórico de las relaciones y los problemas de agencia.

En una crítica a la aplicación de las teorías de la administración en las prácticas de gestión, Ghoshal (2005) observa que las teorías de las ciencias físicas, si son equivocadas y se aceptan, no cambian el comportamiento del objeto de la teoría y son preservadas para las investigaciones futuras. En cambio, las teorías de las ciencias sociales llevadas a la práctica, sí cambian el comportamiento. Así, una teoría de la gestión, si gana suficiente aceptación, cambia el comportamiento de los directivos que empiezan a actuar de acuerdo con la teoría. De esta manera, una teoría que asume el comportamiento de las personas como oportunista y saca sus conclusiones para la gestión humana sobre la base de este supuesto, puede inducir a acciones administrativas que refuerzan el comportamiento oportunista de las personas (Ghoshal y Morgan 1996).

En su crítica, Ghoshal (2005) sostiene que el valor creado por una empresa es el resultado de la combinación de recursos aportados por diferentes grupos: empleados y administradores que aportan capital humano, y los accionistas que aportan capital financiero. Con este supuesto, se formula la siguiente pregunta: ¿Si la creación de valor es lograda mediante una combinación, de los recursos, aportados por los empleados y por los accionistas, por qué el valor se distribuye sólo a favor de estos últimos? A esta pregunta, responde que la teoría considera que el mayor riesgo lo asume el capital, por lo cual debe aprovecharse al máximo. Sin embargo, Ghoshal (2005) considera que es

todo lo contrario, la mayoría de los accionistas pueden vender sus acciones más fácil de lo que un empleado puede encontrar un nuevo trabajo, y por eso considera que los empleados asumen un mayor riesgo que los accionistas. Además, los aportes de conocimientos, habilidades y espíritu empresarial suelen ser más importantes que los de capital hechos por los accionistas. En este sentido, piensa que no hay razón para hacer valer el principio de maximización del valor del accionista, y considera sin valor la teoría de la agencia que subyace al constructo intelectual de la maximización del valor para el accionista.

Ghoshal (2005) continúa planteando que las soluciones que el modelo de agencia propone están compuestas por algunas recetas sencillas como ampliar el número y la influencia de consejeros independientes en las juntas corporativas porque éste puede desarrollar una gestión policial; dividir las funciones del presidente de la junta y el director ejecutivo con el fin de reducir el poder del segundo; crear mecanismos de control societario para la adquisición hostil, con el fin de que los inversionistas pueden deshacerse de los administradores que incurran en problemas de agencia; participar en la propiedad de la corporación por medio de opciones sobre acciones, para garantizar los intereses de los accionistas; concluye que el hecho es que ninguno de estos factores tenga los efectos previstos sobre el desempeño corporativo desvirtúa la teoría de la agencia.

De la misma forma, Clark (1985) plantea que los administradores no son agentes de los accionistas en sus empresas, sino, más bien, son agentes de la sociedad a quien deben responder por sus decisiones. Esta perspectiva de base jurídica quita el foco del accionista como principal, lo que hace más fácil aplicar la teoría de la agencia en el sector no lucrativo de la economía y en las relaciones contractuales, propias de las

organizaciones. En las organizaciones de todos los sectores económicos, el consejo de administración tiene el poder y el deber de supervisar la organización.

Con el mismo supuesto, Quinn y Jones (1995) examinan las implicaciones morales de la teoría de la agencia, y concluyen que hay dos puntos de vista al respecto: el primero es que los gerentes son agentes de los accionistas para maximizar el valor de la empresa, que es la motivación principal de la gestión. Aquí, se emplea el lenguaje de la ética para servir al objetivo de maximizar el valor de la empresa, de manera que la probidad de los gerentes consiste en hacer lo que es moralmente correcto, pero lo hacen para aumentar la riqueza de los accionistas.

El segundo punto de vista sostiene que el razonamiento de principios morales debe motivar las decisiones de la gestión. Por tanto, la moral es un fin en sí mismo y no puede justificarse con referencia solo a la ganancia de una empresa o de sus accionistas. Se recomienda que los gerentes deban actuar en los negocios de acuerdo con los principios morales, lo mismo que en todos los aspectos de la vida. De esta manera, en el contexto del agente y el principal y su acuerdo sobre las consideraciones que determinan la política comercial, el agente no puede ofrecer un contrato a una entidad en virtud del cual se compromete a defender los intereses del principal en el que implica violar la libertad de los demás. Las consideraciones de la riqueza del accionista deben ser limitadas por las obligaciones de los agentes de respetar los principios morales.

Quinn y Jones (1995) sostienen, además que, como mínimo, un gerente no se pone de acuerdo para ejecutar las políticas de negocio que llevan a los beneficios de arbitraje para la empresa, resultantes de explotar las externalidades negativas o las asimetrías injustas de información, por ejemplo. Estas acciones implican involuntariamente privar a otros de los bienes que actualmente poseen.

Esto significa que un gerente no puede estar de acuerdo con un contrato en el que se encarga de perseguir oportunidades de obtener beneficios, si estos implican violación de los derechos derivados de los principios morales básicos. Ser un agente de la moral significa que los agentes deben cumplir primero los deberes básicos morales. Los agentes no tienen un permiso especial para eludir las obligaciones morales. Solo si estas obligaciones se han cumplido, las consideraciones de riqueza de los accionistas pueden tener prioridad.

De la misma forma, Brennan y Lenos (1999) piensan que la teoría de la agencia falla porque supone que los seres humanos son egoístas. Pero, sostienen que los seres humanos son altruistas, lo cual desvirtúa el punto de partida de la teoría de la agencia y hace innecesarios los incentivos y los mecanismos de control que se adoptan cuando se tiene como punto principal el análisis basado en la relación principal-agente.

La teoría de la agencia en las empresas de familia

González, y otros (2010) señalan que los principales problemas que surgen en las firmas de propiedad familiar respecto a la teoría de la agencia tienen que ver con las divergencias entre gerentes y propietarios, tenedores de deuda y propietarios, accionistas mayoritarios y minoritarios. En los problemas que surgen entre gerentes y propietarios en la teoría se encuentran dos posiciones contrarias: la primera indica que la presencia de miembros de la familia en la dirección de la organización produce resultados financieros desfavorables para los propietarios; la segunda indica que la presencia de miembros de la familia en la dirección genera mejores resultados

financieros. Estas posiciones contradictorias reflejan la complejidad del problema y la necesidad de abordar su estudio.

En la primera perspectiva, Bertrand y Schoar (2006) señalan que las familias pueden causar distorsiones en la eficiencia al introducir objetivos no monetarios en la maximización de su función de utilidad. Por su parte, Smith y Amoaco-Adu (2006) encuentran que si el fundador decide ceder la gerencia a un heredero, con preferencia sobre un agente externo, el mercado reacciona de manera negativa.

De la misma forma, González, Guzmán y Trujillo (2006) observa que cuando el gerente sucesor está relacionado con el gerente fundador por vínculos de sangre o de afinidad, las organizaciones presentan un desempeño financiero inferior al de aquellas que encargan de la gerencia a un agente externo. Encuentran, además, que el problema se hace aún más grave cuando se nombra a un miembro de la familia que no haya asistido a la universidad. Bennedsen, y otros (2007) encuentran que la sucesión en las empresas de familia llevan a que la rentabilidad operativa sobre los activos disminuya en las transiciones en la gerencia.

En esta misma perspectiva, Blanco-Mazagatos, y otros (2007) señalan que la intensidad y la naturaleza de los problemas de agencia en las empresas de familia cambian con el tiempo. El altruismo entre los miembros de la familia nuclear facilita los procesos de emprendimiento iniciales. Sin embargo, con el fraccionamiento de la propiedad resultante de la sucesión y con el ingreso al grupo familiar de personas no vinculadas a la familia nuclear, se pierde parte de las ganancias logradas por el altruismo y se presenta una tendencia a incrementar los costes de agencia.

En un estudio de caso realizado en una empresa de familia brasilera, Pagliarussi y Rapozo (2011) hacen un examen a la literatura sobre las relaciones de agencia que les

permite concluir que las empresas de familia de primera generación incurren en menores costes de agencia gracias al altruismo, luego, el altruismo se mezcla con la propiedad fraccional y lleva a un incremento de la selección adversa y el riesgo moral. Sin embargo, observan que todos los estudios han sido realizados en sociedades con niveles de institucionalización diferentes a las latinoamericanas y proponen que el marco institucional de los países induce relaciones de agencia de diferentes características en las empresas familiares, en relación con las observadas en los países desarrollados. Señalan también que se deben esperar del gobierno diferentes mecanismos para limitar el oportunismo de los agentes, pues, la eficiencia de estos mecanismos depende del marco institucional.

Pagliarussi y Rapozo (2011) concluyen que hay consenso en la literatura sobre el aumento de los costes de agencia en las empresas de familia con el transcurso del tiempo, la cadena causal de este aumento está relacionada con la sucesión y el fraccionamiento de la propiedad, lo cual disminuye el poder del altruismo en este tipo de empresas.

En la segunda perspectiva, se encuentran posturas teóricas que indican un mejor desempeño de las empresas familiares cuando son dirigidas por alguien vinculado con la familia. Fahlenbrach (2009) considera que la presencia del fundador en la gerencia lleva a mejores resultados en comparación con cualquier otro gerente.

Villalonga y Amit (2006) encuentran que las empresas de familia presentan un mejor comportamiento financiero cuando son dirigidas por los fundadores. McConaughy, y otros (2006) indican además que el control de la familia mejora el comportamiento de la empresa. Y, además, Stein (1989) concluye que la concentración de la propiedad en manos de una o de varias familias se convierte en un mecanismo

eficiente de control sobre el comportamiento oportunista del gerente. Este autor considera que la presencia en la dirección de la organización de propietarios, como las familias con una visión de largo plazo, contribuye a mejorar la toma de decisiones.

Chrisman, Chua y Litz (2004) discuten teóricamente las diferencias en los costes de agencia entre empresas de familia y las que no lo son, y encuentran que las empresas familiares tienen menores costes de agencia. A esta conclusión llegan después de analizar una muestra conformada por más de mil empresas de familia en los Estados Unidos.

En relación con las divergencias presentadas en las empresas de familia en el marco de la teoría de la agencia entre propietarios y tenedores de deuda. Anderson, Mansi y Reeb (2003) observan que la propiedad familiar incide en los costes de la deuda y que sus costes de agencia de la deuda es menor en 32 puntos si se compara con empresas con una estructura de propiedad diferente. Sus resultados son consistentes con los supuestos de los tenedores de deuda, quienes consideran a las empresas de familia como organizaciones con enfoque de largo plazo y con mejor reputación respecto a la calidad de la cartera.

Matthews, y otros (2004) desarrollan un modelo teórico que hace depender el endeudamiento de la actitud del dueño hacia la deuda, influida por las condiciones del entorno, y consideran la deuda como una función de la percepción de los propietarios hacia el endeudamiento, con influencia del deseo de mantener el control, la propensión al riesgo, la experiencia, las normas sociales y la riqueza personal. La preferencia por el endeudamiento frente a otras opciones de financiación, para mantener el control, puede representar un problema de agencia para los tenedores de deuda de la empresa de familia.

Al respecto, Kim y Sorensen (1986) encuentran que mayor endeudamiento en las empresas se ha entendido como menores problemas de agencia entre propietarios y tenedores de deuda. De esta manera, las estructuras de propiedad con menores costes de agencia de la deuda tendrán acceso a mayor deuda, en este caso, un mayor endeudamiento puede poner en evidencia un mayor deseo de la familia por retener el control con menores costes de agencia con los acreedores.

De otro lado, en relación con los problemas de agencia entre los propietarios mayoritarios y minoritarios en las empresas de familia, Ali, Chen y Radhakrishnan (2007) señalan que los beneficios por la disminución de los problemas de agencia entre los gerentes y los accionistas son contrarrestados por el aumento de los problemas de agencia entre propietarios minoritarios y mayoritarios.

Maury (2006) plantea que si las empresas de familia funcionan en un entorno de protección legal fuerte, la concentración de la propiedad tiene un efecto positivo en su desempeño y esto compensa positivamente los problemas de agencia entre propietarios minoritarios y mayoritarios. Sin embargo, si el entorno legal no ofrece suficientes medios de protección a los propietarios minoritarios, la relación entre propietarios tiende a ser negativa. En este caso, la presencia de instituciones fuertes que hagan cumplir los contratos es un factor que protege a los propietarios minoritarios de los problemas de agencia con respecto a los mayoritarios.

Burkart, Panunzi y Shleifer (2003) observaron que las familias tienen tres razones para desear mantener el control: 1) el potencial beneficio no monetario de mantener el control de la empresa, con la probabilidad de conservar el control político, cultural y social por medio de la propiedad de la empresa. También influye el placer de tener a los familiares laborando en una firma cuyo nombre coincide con su apellido; 2)

la reputación de la familia, logrado por medio de la posesión de la firma, y 3) la posibilidad de beneficiarse de la riqueza de los propietarios minoritarios externos a la familia. Esta última razón influye en el deseo de la familia de mantener el control y la gestión bajo su dominio, lo cual puede llevar al establecimiento de problemas de agencia.

Anderson y Reeb (2004) consideran que entre los mecanismos que contribuyen a evitar la expropiación de los propietarios minoritarios por parte de las familias que hacen parte de los propietarios mayoritarios, se encuentra la presencia de personas independientes de la familia en la junta directiva, estas balancean la representación familiar; afirman estos autores que en las empresas con presencia continuada de la familia propietaria y con pocos miembros independientes en la junta directiva, el desempeño financiero es inferior respecto a las firmas no familiares. En esta forma, concluyen que una presencia moderada en la junta directiva de la familia produce beneficios importantes para la organización.

Se observa una contradicción en dos estudios uno realizado en empresas de familia de México y otro en el mismo tipo de empresas en Canadá. El primero es realizado por Machuga y Teitel (2009) quienes encuentran que las firmas mexicanas no familiares presentan mejor desempeño financiero. En este sentido, plantean la importancia de tener miembros independientes en la junta directiva para contribuir a disminuir los problemas de agencia entre propietarios y señalan que los intereses de los propietarios minoritarios son protegidos por los miembros independientes de la junta directiva, siempre y cuando estos sean suficientes para balancear el poder de la familia mayoritaria.

En las empresas canadienses, Klein, Shapiro y Young (2005) indican que la

independencia de la junta presenta una correlación negativa con el desempeño de la firma de familia. sostienen que si se concentran el control y la propiedad en la empresa de familia, la presencia de miembros independientes en la junta directiva de la firma familiar es innecesaria, puesto que su presencia se puede convertir en un distractor para la gerencia y puede llevar a que se enfoque en objetivos de corto plazo.

En este orden de ideas, Pagliarussi y Rapozo (2011), partiendo de un estudio de caso en una empresa brasilera, sostienen que el marco institucional de las relaciones de agencia está dado por un conjunto fijo de normas oficiales, creencias y códigos de conducta que comúnmente se encuentran en los países desarrollados, por esto, encuentran que se puede cuestionar si estos planteamientos tienen validez en las empresas de familia ubicadas en marcos institucionales diferentes a los de los países desarrollados.

Por su lado, Volpin (2002) indica que la presencia de un accionista mayoritario limita la discreción de la gerencia, pero al mismo tiempo aumenta la posibilidad de conflicto entre los propietarios mayoritarios y los minoritarios, pues, a mayor diferencia entre los derechos de control y los flujos de caja apropiados por los accionistas mayoritarios es menor la sensibilidad de los cambios de los ejecutivos con respecto al desempeño y mayores los problemas de agencia entre propietarios mayoritarios y minoritarios.

Además, la Teoría de la Agencia es tenida en cuenta para el estudio de las empresas de familia por Schultze, y otros (2001) y por Gómez, Núñez y Gutiérrez (2001). Estos investigadores usan el concepto de altruismo en la empresa de familia en relación con los problemas de agencia. Para ellos, en la empresa de familia se presentan

problemas de agencia aun cuando se de la coincidencia entre propiedad y gestión, en contra de lo encontrado por Jensen y Meckling (1976).

Para estos autores, el altruismo podría hacer que una persona en la que pueden coincidir las condiciones de principal y agente tuviera un comportamiento como agente contrario a sus propios intereses como principal. Morck y Yeung (2003) plantean que esa coincidencia facilitaría la presencia de externalidades, de manera que el grupo familiar dominante podría recibir los beneficios privados en perjuicio de los demás accionistas.

De acuerdo con la teoría de la Agencia, no deberá presentarse un problema de agencia en los casos en que coinciden propiedad y gestión en manos de un integrante de la familia. En tal caso, la incorporación de valor a través de la ventaja competitiva sería el único objetivo perseguido por la empresa de familia (Chua, Chrisman y Sharma 2003). El concepto de altruismo facilita aplicar los planteamientos de teoría de la agencia a los roles de control y gestión, independientemente de que éstos estén en manos de la misma persona. Por consiguiente, es preciso analizar algunos factores relevantes para determinar la eficiencia empresarial en las empresas de familia según la teoría de la agencia. Si se parte del análisis de las utilidades, la relación de agencia puede mostrar un desempeño superior en este tipo de empresas, pues el directivo propietario, aun cuando no sea el más eficiente, permite el ahorro de los costes de agencia. Sin embargo, se puede producir otro tipo de costes derivados de la ineficiencia directiva.

Respecto al altruismo como fuente de costes de agencia, Gómez, Núñez y Gutiérrez (2001 81-95) dicen que:

En una situación de contratación familiar, un contrato emparentado entre una firma de posesión familiar y una agente (miembro de familia), implica un enlace común y un sistema de expectativas mutuas que probablemente están basadas en sentimientos y en lo emocional. Muy diferente a los contratos no familiares.

Los enlaces de familia engendran contratos de agencia propensos a salir de la racionalidad económica. La literatura sobre negocios familiares contiene demostraciones que señalan las conexiones de familia con consecuencias no racionales. Estas incluyen inhabilidad para superar la dinámica padre-hijo (Handler y Kram 1988), rivalidades entre hermanos (Farquhar 1989) o envidia generacional (Applegate 1994) dificultad para realizar pactos objetivos con un miembro familiar de rendimientos y calificaciones. Algunos autores se refieren a los negocios de familias como organizaciones de alta confianza (Jones 1983), puesto que son gobernadas por acuerdos informales basados en el afecto, al contrario de la lógica utilitaria o de las obligaciones contractuales. Señalan que:

El altruismo incita a los padres a que quieran y amen a sus hijos y miembros de la familia. Mostrando este modelo a una familia considerada y valiosa que al paso del tiempo fortalezca lazos afectivos y asciendan bilateralmente (hijos). Estos bonos hacen alusión a una historia, lengua, identidad que hacen especiales a esa familia. La comunicación y algunas clases de toma de decisiones se facilitan en la manera que hay conocimientos profundos de los miembros de la familia en la firma. El altruismo también promueve la lealtad como un compromiso entre el liderazgo y la prosperidad de la firma a largo plazo.

Buchanan (1975) nota, sin embargo que el altruismo puede causar problemas debido a que los padres pueden hostigar a sus hijos con amenazas de tipo moral. Esto pasa porque el altruismo se muestra como un deseo de prolongación social-

familiar. Entonces los padres tienen incentivos para ser generosos con sus hijos, pero a la vez deben mostrarse autoritarios para así lograr la prolongación adecuada social y empresarial con el manejo de algunos factores como el manejo de recursos” (Schultze, y otros 2001, 99-116).

Queda claro que no sólo la separación entre la propiedad y el control son fuente de costes de agencia, y que tampoco basta con que la propiedad y el control estén unidos en una empresa para reducirlos, sino, que se dan otras fuentes de costes como el altruismo o la incapacidad de hacer pactos objetivos, dados los intereses de los miembros familiares.

La Teoría de la Agencia propone dos alternativas (Pindyck y Rubinfeld 2001) respecto a los intereses de los agentes para la dirección de una organización. Primera, puede ser que al directivo le interese más el crecimiento de la cuota del mercado, lo cual, redundará en un mayor flujo de caja. Otra alternativa se enfatiza en el bienestar individual del agente, como un mayor reconocimiento, mayor poder en la organización, mejor salario y una mayor estabilidad laboral (Parra 2006, 25).

Para mitigar los posibles riesgos morales, se debe constituir un contrato entre el principal y el agente, en el que el principal tiene por objeto maximizar su beneficio dada la incertidumbre de los resultados y dado que no es posible controlar la conducta del agente. Por tanto, si se firma un contrato basado en un sistema retributivo con base en una producción mensurable y no con base en el esfuerzo, se obtiene una baja motivación para que el agente alcance los objetivos fijados por el principal (Pindyck y Rubinfeld 2001).

Según la Teoría de la Agencia, el Consejo de Administración es un mecanismo clave para limitar el comportamiento interesado de los gerentes o gestores en

situaciones en las que éstos y los propietarios de la compañía tienen objetivos contrarios. Por tal razón, con el fin de asegurar la independencia del consejo con respecto a la alta dirección, se recomienda la inclusión de directores o consejeros externos. Esta recomendación se basa en la idea de los directores o consejeros internos, en virtud de su empleo en la empresa, están en deuda con el director general (o consejero delegado) por su carrera y es poco probable, por tanto, que supervisen eficazmente sus acciones. Cabe esperar que los directores (consejeros) externos realicen una supervisión más detallada con el fin de mantener su reputación y evitar demandas de responsabilidad (Poza 2005, 14).

Por otro lado, Stein (1988) y (1989) ha presentado argumentos teóricos a favor de la concentración de la propiedad de la familia como mecanismo de seguimiento y control del comportamiento oportunista del gerente. El autor sostiene que la presencia de propietarios como las familias, con largos horizontes de inversión, puede disminuir los incentivos para la toma de decisiones de inversión orientadas a favorecer los intereses personales del gerente. De la misma forma, James (1999) encuentra que las empresas de familia como estructuras de propiedad concentradas tienen horizontes de inversión de largo plazo, lo que lleva a una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

Según Milgrom y Roberts (1993 456), la productividad es medida por el esfuerzo físico, como cavar pozos, transportar cargas, en otros trabajos, se necesita la aplicación diligente de las capacidades mentales de los empleados, sus conocimientos, su atención y su pericia. En la medida en que un empleado encuentre onerosa la realización de estas actividades, al menos con la intensidad que el empleador desearía, cualquiera de ellas podría ser interpretada como un esfuerzo que puede ser motivado. Por esto, propone sistemas de incentivos según el puesto de trabajo en la organización y

su ubicación en la escala jerárquica. El pago de incentivos puede aplicarse individualmente a los trabajadores o a grupos de ellos. Para empleados, propone el pago a destajo y las comisiones de venta, aunque estos tienen ventajas porque son motivadores y provocan auto selección, también implica altos costes, porque puede desviar la asignación de tiempo y esfuerzo de los empleados cuando hay otros intereses además del volumen de ventas como:

- ↪ Calidad del producto.
- ↪ Mantenimiento de maquinaria.
- ↪ Cooperación con los compañeros.
- ↪ Recopilación de información.

Estos autores indican también que la retribución puede ser implícita o explícita en el contrato, pero consideran que la primera forma representa contratos incompletos, dada la dificultad de especificar de antemano el desempeño deseable y la dificultad de medirlo posteriormente. Destacan también, que en el centro de todo sistema de incentivos hay un método de evaluación del desempeño. Cuanto más se recompense el desempeño medio, más importante será medirlo con precisión. Milgrom y Roberts (1993 473) proponen para los ejecutivos el siguiente sistema de retribuciones:

- ↪ *Salario*: una cantidad pagada a lo largo del año y establecida de antemano. El salario puede ser revisado regularmente según los años de servicio, las condiciones competitivas, el costo de vida, los resultados y otros factores.
- ↪ *Primas*: una cantidad nominalmente variable frecuentemente pagada por una suma total, pagada a discreción de los consejeros de la empresa, puede estar ligada al desempeño, ya sea implícita o explícitamente. Aquí, el desempeño suele ser medido según los resultados a corto plazo, tales como los beneficios contables del año

anterior o el crecimiento de los beneficios, o según la medida en que superen los objetivos establecidos para ellos.

- ↳ *Opciones sobre acciones*: derechos otorgados al ejecutivo para comprar acciones de la empresa a un precio determinado y durante un período específico. Normalmente, el precio se fija igual que el mercado en el momento de conceder las opciones, o por encima de él. No se recibe dinero líquido hasta que el ejecutivo compre las acciones. Entonces, la retribución es la diferencia entre la cotización del mercado y el precio de ejercicio (la cantidad pagada por el ejecutivo).
- ↳ *Cesión de acciones (restringidas)*: acciones de la empresa cedidas, o vendidas a bajo precio, al ejecutivo. Con frecuencia, se restringe la libertad del ejecutivo para venderlas, al menos hasta que se satisfagan ciertas condiciones (como las de alcanzar ciertas metas de crecimiento o beneficio o jubilación del ejecutivo). La cantidad de acciones cedidas puede depender del desempeño en el pasado (lo que se llama “plan de acciones por desempeño”). Plan de acciones “fantasmas”: unidades que se corresponden con las acciones ordinarias pero sin comportar derechos de propiedad. Autorizan al ejecutivo a recibir la apreciación de las acciones que hubiera recibido con acciones reales.
- ↳ *Derechos sobre los aumentos de cotización*: derechos de cobro de apreciación en la cotización de las acciones, sobre una cantidad de acciones y durante un cierto período.

Milgrom y Roberts (1993) indican que la justicia en la asignación del agente en diferentes cargos puede promover la eficiencia en estos, puesto que la ubicación de la gente en lo que sabe hacer o para lo que tiene capacidades puede ser una fuente de estímulo para el empleado. Según Poza (2005), cuando se nombran directores de

empresas no familiares, su remuneración y sus estímulos económicos son menores que para los directores que sí pertenecen a la familia, lo cual puede ser peligroso si el nuevo director tiene la oportunidad de comparar su remuneración con la de sus antecesores, lo que puede desmotivarlo y producir ineficiencias por la inequidad en el sistema de incentivos.

En la perspectiva de Gedajlovic, Lubatkin, y Schulze (2004), a medida que las empresas de familia se expanden, se origina la necesidad de emplear gerentes no familiares, porque sólo hay un número limitado de miembros de la familia que puede y quiere responsabilidades gerenciales. En este proceso, la empresa de familia se enfrenta al reto de la profesionalización, lo que implica cambios en la firma referentes a las relaciones de autoridad, las normas de legitimidad y los incentivos.

En el contexto teórico respecto a las empresas profesionalizadas, Chua, Chrisman y Sharma (2009) sostienen que los empresarios deben compartir la autoridad con los gerentes subordinados que deben estar motivados para implementar la estrategia de la empresa. Los empresarios también deben establecer sistemas de control para asegurar que las conductas de estos gestores sean consistentes con el logro de los objetivos de la empresa.

En este sentido, Hofer y Charan (1984) señalan que el diseño de incentivos de compensación efectiva y los resultados de los sistemas de evaluación de los directivos es un desafío particularmente importante de la profesionalización. Por otra parte, los problemas de evaluación del desempeño y la compensación por incentivos son algo diferentes en las empresas de familia y en las empresas no familiares. También afirman que la investigación ha demostrado que las empresas familiares y no familiares difieren en sus estrategias, estructuras, sistemas, procesos y mecanismos de gobierno.

La confianza como elemento que reduce los problemas de agencia

En la perspectiva de Fukuyama (2000), la confianza es la expectativa que surge dentro de una comunidad, que la lleva a esperar de sus miembros un comportamiento normal, honesto y cooperativo, basado en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad. Esas normas pueden referirse a cuestiones de valor profundo como la naturaleza de dios o de la justicia, y también comprende normas seculares como las pautas profesionales y los códigos de conducta.

Para Putnam (1994), la confianza actúa como un “ahorrador de conflictos potenciales” que limitan el “pleitismo”, y resulta de las actitudes positivas en materia de comportamiento cívico, que incluyen cuidar los espacios públicos y pagar los impuestos en función del bienestar general. Los altos niveles de asociacionismo indican una sociedad con capacidades para actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones y sinergias. Este conjunto de factores tendría, según las observaciones de Putnam, mayor presencia y profundidad en Italia del Norte en relación con la Italia del Sur, y habrían jugado un papel definitivo en la superioridad que la Italia del Norte había experimentado en materia de desempeño económico, calidad de gobierno y estabilidad política.

Para Newton (1997), la confianza puede ser asumida como un fenómeno subjetivo compuesto por valores y actitudes que influyen la forma de relacionarse. Incluye normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a trascender relaciones conflictivas y competitivas para conformar relaciones de cooperación y ayuda mutua.

Solow (2000) dice que la confianza tiene que ver con la cohesión social, con las formas de gobierno, con expresiones culturales y comportamientos sociales que hacen a la sociedad cohesiva. Considera que los arreglos institucionales horizontales tienen un impacto positivo en la generación de redes de confianza, buen gobierno y equidad social. De esta manera, el capital social juega un rol clave en estimular la solidaridad y superar las fallas del mercado a través de acciones colectivas y el uso comunitario de recursos.

Mackie (2001 245-282) percibe la confianza como un vasto conjunto de ideas, ideales, instituciones y arreglos sociales, a través de los cuales las personas encuentran su voz y movilizan sus energías particulares para causas públicas.

Narayan y Pritchett (2000) realizaron un estudio sobre el grado de asociatividad y rendimiento económico en hogares rurales de Tanzania y detectaron que aún en esos contextos de alta pobreza, las familias con mayores niveles de ingresos tenían un más alto grado de participación en organizaciones colectivas, lo que implica un mayor nivel de desarrollo de factores que contribuyen a generar confianza entre sus miembros. En este sentido, el capital social que acumulaban a través de esa participación los beneficiaba individualmente y creaba beneficios colectivos por diversas vías.

Ostrom, Gardner y Walker (1994 328) señalan que las expectativas de confianza mutua entre los individuos y las sociedades resulta de la comunicación y la interacción prolongada, que determinan la capacidad para crear sus propias reglas, establecer el medio de vigilancia y la sanción de las reglas, lo cual es un factor que contribuye a que las personas resuelvan sus problemas de acción colectiva y el desarrollo de normas de reciprocidad que limitan los comportamientos oportunistas y aumenta la confianza de quienes han visto una reciprocidad repetida. Las densas redes de intercambio social que,

según la teoría de juegos, incrementan la repetición y la cercanía de las relaciones, también incrementan la confianza.

Ostrom (2003) considera la confianza como una forma de capital social que facilita la cooperación voluntaria. Otro factor clave de la confianza es que implica una oportunidad para que tanto la persona que confía como la persona en la que se confía incrementen su bienestar puesto que la confianza y la confiabilidad son esenciales para que se completen transacciones cotidianas. Teóricamente, la creencia subjetiva de una persona que confía puede ser independiente de las condiciones objetivas, pues se puede confiar falsamente en alguien que no es confiable, por lo cual, la confianza como una creencia subjetiva no se sostiene a largo plazo a menos que se verifique con frecuencia el comportamiento de la persona en la que se confía. Por tanto, cuando se dice que una sociedad disfruta de un alto nivel de confianza, la razón es que su gente es confiable.

Torsvik (2000) considera que la confianza en un grupo de personas puede explicarse frecuentemente como resultado de algunas formas de capital social tales como normas de reciprocidad, redes, reglas e instituciones. La confianza también incluye la confiabilidad de la persona que confía. Cuando la confianza se define como una creencia subjetiva acerca del comportamiento no observable o no observado todavía de la persona en quien se confía, es posible que una persona no confiable confíe en otro agente.

Gambetta (2000) señala que la confianza indica un nivel de la probabilidad subjetiva con la que un agente evalúa que otros agentes realizarán una acción. En esta forma, la persona que confía lleva a cabo una acción que incluye el riesgo de pérdida si la persona en la que confía no realiza la acción esperada.

En las empresas de familia, la interacción repetida entre los propietarios y los directivos de la familia contribuye a elevar la confianza, de acuerdo con Ostrom (2003), quien plantea que la interacción repetida entre personas les proporciona incentivos para crear una reputación de confiabilidad. En estas circunstancias, incluso los individuos más egoístas probablemente no traicionarán a la persona que confía. Precisamente porque es egoísta y desea obtener ganancias en futuras transacciones con la persona que confía, una persona egoísta realiza interacciones repetidas en reciprocidad de la confianza.

En la perspectiva de Fukuyama (1995), el predominio de la confianza puede observarse en el grupo más pequeño y básico de sociedad, la familia, y en el grupo más grande, la nación y en todos los grupos intermedios. La confianza es creada y transmitida mediante mecanismos culturales como la religión, la tradición y los hábitos históricos. En esta forma, aunque los contratos y el interés personal pueden ser fuentes de asociación, las organizaciones más eficientes se establecen en comunidades que comparten valores éticos.

Fukuyama cree que en estas comunidades no se requieren extensos contratos ni una regulación legal de sus relaciones porque el consenso moral previo provee a sus miembros una base de confianza mutua. La adquisición de confianza exige la habituación a las normas morales de una comunidad y la adquisición de virtudes como la lealtad, la honradez y la confiabilidad.

Según Gallo (1995: 11), dos ventajas observables en las empresas de familia son la unidad y el compromiso de las personas que trabajan en ellas. La unidad entre las personas, la armonía en sus preferencias y sus modos de hacer, unifican intereses entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa, y entre ellos y los familiares que

son propietarios, y también favorecen una autoridad reconocida en un clima de confianza que puede evitar luchas por el poder y segundas intenciones en las actuaciones empresariales.

En este sentido, Eddleston, y otros (2010) señalan que el concepto de confianza puede capturar algunos puntos fuertes inherentes a los comportamientos de las empresas familiares y ayuda a explicar en qué se diferencian de las empresas no familiares. En esta forma, la confianza puede derivar en la expectativa de que miembros de la familia que administran la empresa no perseguirán el interés propio y alinearán sus intereses con los de la organización. Estas expectativas pueden darse simultáneamente entre los miembros de la familia y la empresa, lo cual se produce exclusivamente en una empresa familiar.

En las empresas familiares, la evolución de la confianza entre los miembros de la familia comienza con la confianza interpersonal (o en algunos casos, la desconfianza), adquirida por el parentesco, la familiaridad, los valores compartidos en largos períodos de interacción. Las relaciones interpersonales de confianza durante las primeras etapas de una empresa familiar explican por qué los miembros de la familia contribuyen con capital y otros recursos a la empresa y están dispuestos a hacer sacrificios para asegurar su prosperidad (Gersick, y otros 1997).

Siguiendo a Eddleston y otros (2010), si hay unidad y confianza, se facilita la transmisión de información y su comprensión, favorece la comunicación para que sea intensa, fluida y sin barreras. Estos son elementos claves en cualquier organización y son estimulados en las empresas de familia. En consecuencia, para Eddleston y otros (2010), la confianza puede ser asumida como un principio de organización que desarrolla un orden social confiable en las organizaciones y entre ellas. En este sentido,

los lazos familiares permiten que estas empresas gocen de una ventaja comparativa en la construcción de confianza, pero sus problemas, relativos a la racionalidad limitada y la fiabilidad limitada, también implican que la confianza esté sujeta a desentrañar la forma de aprovechar los activos centrados en la familia y a minimizar los aspectos disfuncionales a través de la educación, la formación profesional y humana, las prácticas de recursos, la compensación basada en la propiedad y la vinculación de profesionales no miembros de la familia en los cargos directivos de las empresas de familia.

Según Gallo (1995), el compromiso, la voluntad de una dedicación intensa y prolongada conduce a la entrega de todos a la consecución del bien conjunto, a auto exigirse para hacerlo cada vez mejor y al sacrificio que no reclama más allá de lo que corresponde. Este compromiso, para cualquier empresa, es una profunda motivación que puede sustituir las formas negativas y extrínsecas empleadas con frecuencia en las empresas y a potenciar el efecto de los acertados sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera profesional.

Diseño metodológico

Tipo de investigación

Se trata de un estudio transversal que busca establecer los problemas de agencia presentados entre los propietarios de las empresas de familia y los gerentes que hacen parte de la familia propietaria y, al mismo tiempo, son accionistas en la empresa. La investigación se puede clasificar como no experimental, toda vez que no hay manipulación ni tentativa deliberada y controlada de producir efectos diferentes a través de la manipulación de variables. Las relaciones entre los fenómenos se estudian sin intervención experimental, por lo tanto, no se altera ninguna condición en el ambiente estudiado para medir alteraciones provocadas.

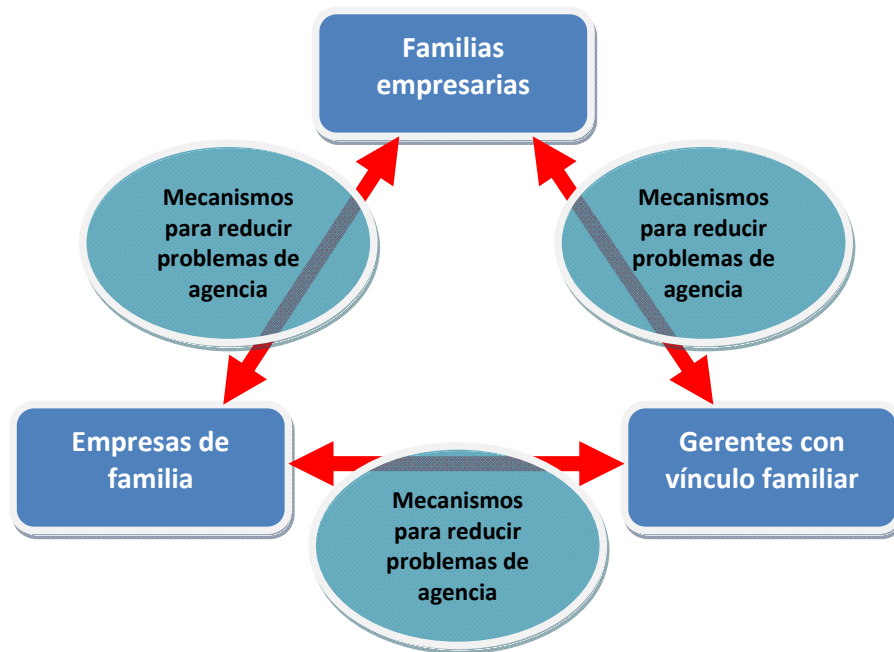
Se usó un muestreo no probabilístico teniendo en cuenta que no es factible establecer con certeza el número de empresas de familia que existen en Colombia, toda vez que éstas adoptan diferentes formas jurídicas, pertenecen a distintos sectores de la economía, tienen diferentes tamaños y no aparecen en ningún registro como “empresas de familia”. Para este caso, se usó muestreo no probabilístico deliberado o crítico definido por Babbie (2000) como la elección de una muestra con base en el conocimiento del investigador acerca de la población, sus elementos y la naturaleza de

los objetivos de la investigación, es decir, la muestra se basó en el juicio del investigador y los propósitos del estudio.

En esta misma perspectiva, aunque los resultados del estudio no representan significativamente a la población estudiada, las circunstancias llevaron a estudiar un subconjunto pequeño de una población mayor en la que se pueden identificar con facilidad muchos de sus miembros, pero donde la enumeración de todos sería prácticamente imposible (Babbie 2000). En cuanto a la identificación precisa de todas las empresas de familia en Colombia, se encuentran dificultades, como que la mayoría de éstas no cotizan en la bolsa, lo que obstaculiza identificar su condición de empresas familiares.

La investigación estuvo orientada a describir el conjunto de variables, analizar su incidencia y determinar su interrelación en un momento específico, por lo tanto, se usó un diseño de tipo transversal o transeccional, encaminado a determinar la forma como se reducen los problemas de agencia entre principales y agentes unidos por vínculo familiar, teniendo en cuenta las relaciones entre las familias empresarias, las empresas de familia, la presencia de gerentes con vínculo familiar, los problemas de agencia en las empresas de familia y la forma en que las familias empresarias buscan reducir los problemas de agencia.

Gráfico 3. Relación familias empresarias – empresas de familia – problemas de agencia



Fuente: Elaboración propia.

En esta investigación, la relación de agencia está determinada por la existencia de una empresa de familia, con una o varias familias propietarias, en la que se ha designado a uno de los miembros de la familia como gerente o ejecutivo principal, lo cual provoca problemas de agencia entre el gerente o ejecutivo principal y los demás miembros de la familia, situación que evidencia la necesidad de establecer mecanismos para reducir dichos problemas de agencia.

Gráfico 4. Secuencia del surgimiento y control de los problemas de agencia



Fuente: Elaboración propia.

Unidad de análisis y muestra

Es la empresa de familia. Sobre ésta hay diferentes descripciones, pero en general se entiende como aquella en que una familia tiene la mayor parte de la propiedad, toma las decisiones y participa en el proceso administrativo, generalmente en ella trabajan integrantes de la familia de diferentes generaciones.

Las empresas analizadas se encuentran ubicadas en las ciudades colombianas de Medellín, Manizales, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Barranquilla; fueron elegidas según su tamaño entre microempresas y empresas pequeñas, medianas y grandes, de acuerdo con los criterios de la ley 590 de 2002 en Colombia, según la cual, se consideran microempresas aquellas que tienen activos hasta 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV); empresas pequeñas, activos superiores a 500 e inferiores a 5.000 SMMLV; medianas, las que tienen activos superiores a 5.000 e inferiores a 30.000 SMMLV, y grandes, activos superiores a 30.000 SMMLV (SMMLV 2012 en Colombia: U\$324 aproximadamente). Las empresas pertenecen a diferentes sectores de la economía: comercial, de servicios, industrial y agropecuario.

Las 19 encuestas fueron realizadas en las ciudades de Manizales y Barranquilla se hicieron cuatro entrevistas en cada una, lo que representa el 21.1%; en Medellín se hicieron cinco entrevistas que representan el 26.31% y en Bogotá seis entrevistas que representan el 31.58%.

Por sectores, seis de las empresas entrevistadas que representan el 31.6% pertenecen al sector industrial; cuatro que representan el 21.1% pertenecen al sector comercial; una que representa el 0.5% pertenece al sector transporte; una que representa el 0.5%

pertenece al sector educativo; cuatro que representan el 21.1% pertenecen al sector servicios y tres que representan el 15.78% pertenecen al sector agroindustrial.

Por tamaño siete empresas entrevistadas que representa el 36.84% son grandes empresas, cinco que representan el 26.3% son medianas empresas; cuatro que representan el 21.1% son pequeñas y tres que representan el 15.78% son microempresas.

De las 205 empresas encuestadas, el 12.7% son microempresas, con un total de 26; el 41% para un total de 84 empresas se consideran pequeñas empresas; 56 empresas que representan el 27.3% se clasifican como medianas empresas y 39 que representan el 19% se clasifican como grandes empresas.

Por sectores económicos siete empresas el 3.4% pertenecen al sector agroindustrial, cinco el 2.4% al sector agropecuario, 42 el 20.5% son comerciales, 32 el 15.6% se dedican a la construcción, 78 el 38.0% sector industrial, cuatro, el 2.0% a publicidad y medios, 27, el 13.2% hacen parte del sector servicios, cuatro, el 2.0% a telecomunicaciones, cuatro, el 2.0% al sector transporte y dos el 1% al sector turismo.

Por ciudades, 18 encuestas, el 8.8% fueron aplicadas en Barranquilla, 61, el 29.8% en Bogotá, 12, el 5.9% fueron aplicadas en Bucaramanga, 35, el 17.1% se aplicaron en Cali, 16 el 7.8% en Manizales y 63 el 30.7% se aplicaron en Medellín.

Herramientas de indagación

Esta investigación se realizó a partir de procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento a través de cinco pasos relacionados: 1) Observar y evaluar los fenómenos; 2) establecer hipótesis como consecuencia de la observación y

evaluación realizadas; 3) demostrar el grado de fundamento que tienen las hipótesis; 4) revisar las hipótesis con base en las pruebas y el análisis; y 5) proponer nuevas hipótesis para aclarar, modificar o fundamentar ideas que invitan a nuevas investigaciones.

Se plantea como una investigación mixta porque utiliza elementos de tipo cuantitativo y de tipo cualitativo. El enfoque cuantitativo se observa en el planteamiento delimitado y concreto del problema, a partir del cual se hace una revisión sobre lo investigado con anterioridad para construir un marco teórico del que se derivan las hipótesis que posteriormente se someten a prueba, pero que se generan antes de recolectar y analizar los datos. Se recolectan datos numéricos por medio de la aplicación de encuestas, los cuales se analizan por medio de procedimientos estadísticos usando el software SPSS (Statistical Product and Service Solutions), versión 19.

El software SPSS es un conjunto de herramientas de tratamiento de datos y análisis estadísticos diseñado inicialmente para ser usado en las ciencias sociales, sin embargo, su uso se ha extendido a otros campos de la ciencia. Este software permite hacer tratamientos sistemáticos de las variables, obtener cruces entre éstas, elaborar cuadros y gráficos según las necesidades del investigador, obtener tablas de contingencia, además, facilita el análisis gráfico y estadístico sin necesidad de conocer la mecánica de los cálculos ni la sintaxis de los comandos del sistema. También se usa en procedimientos con categorías que utilizan el escalamiento óptimo para analizar datos que son difíciles o imposibles de analizar mediante procedimientos estadísticos estándar (Meulman y Heiser 2005).

El enfoque cualitativo va de lo particular a lo general. Se hacen entrevistas en profundidad a gerentes de empresas de familia, a propietarios de éstas que no desempeñan actividades gerenciales y a los que no tienen ningún tipo de vinculación

laboral con las mismas y, por lo tanto, son reclamantes residuales de las operaciones empresariales. El proceso de aplicación de cada entrevista está precedido por el análisis de los datos recolectados previamente, es decir, se trata de un procedimiento de caso por caso y dato por dato. Para las entrevistas no se hace análisis estadístico; la recolección de los datos está orientada a obtener las perspectivas y los puntos de vista de los participantes y para procesar la información obtenida se utiliza el software ATLAS.ti.

El software ATLAS.ti, desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín, se usa para segmentar datos en unidades de significado; codificar datos (en ambos planos) y construir teoría; permite relacionar conceptos, categorías y temas. El investigador agrega los datos o documentos primarios que pueden ser textos, fotografías, segmentos de audio o video, diagramas, mapas y matrices y, con el apoyo del programa, los codifica de acuerdo con el esquema que haya diseñado. El programa aplica las reglas de codificación establecidas por el investigador, realiza conteos y visualiza la relación que el investigador establezca entre unidades, categorías, temas y documentos primarios, por ejemplo, el investigador puede introducir memos y agregarlos al análisis (Hernández, Fernández-Callado y Baptista 2008).

Por tratarse de un enfoque mixto, se pudo hacer uso de las entrevistas como insumo para la construcción del instrumento usado en el procedimiento cuantitativo, de manera que cuando se iban analizando una a una las entrevistas efectuadas, se usaban sus resultados para orientar la construcción del instrumento que se aplicaría en las encuestas.

Igualmente, en el análisis para interpretar los resultados cuantitativos se tuvieron en cuenta algunos elementos observados en las entrevistas, de manera que las

conclusiones sobre la negación o la aceptación de las hipótesis están reforzadas por los resultados de tipo cualitativo.

Los referentes disciplinares que permiten la formalización del problema para esta investigación son la teoría de la agencia, la teoría de la firma y la teoría administrativa en su componente de la teoría de las organizaciones., con el fin de producir conocimiento sobre la relación entre la atomización de la propiedad en las empresas de familia, la designación de un ejecutivo o gerente que hace parte de la familia propietaria y la generación de problemas de agencia.

Durante el proceso de investigación se hace una revisión de la literatura existente sobre teoría de la firma, empresas de familia, procesos de sucesión en las empresas de familia, teoría administrativa, teoría de los contratos y teoría de la agencia. La lectura de los planteamientos de estas teorías ha permitido la construcción de un marco de referencia para el análisis y la caracterización de los problemas de agencia en las empresas de familia colombianas resultantes de la atomización de la propiedad entre diferentes miembros de la familia. También se sigue un proceso de entrevistas a personas vinculadas a empresas de familia, en calidad de gerentes o administradores, propietarios y propietarios y gerentes a la vez.

Recolección de la información

Como se expresó con anterioridad, se usó un muestreo no probabilístico, deliberado o crítico (Babbie 2000), debido a que no es factible establecer con certeza cuál es el número de empresas de familia que hay en Colombia.

Según Hernández, Fernández-Callado y Baptista (2008), en los estudios cualitativos, el tamaño de la muestra no tiene importancia probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados del estudio. Lo que se busca es la indagación cualitativa en profundidad, por lo tanto, adquiere más relevancia la calidad de la muestra que su tamaño. Se requieren casos que ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder las preguntas de investigación.

Hernández, Fernández-Callado y Baptista (2008) señalan tres factores que intervienen para sugerir el número de casos: 1) la capacidad operativa de recolección y análisis, lo que indica el número de casos que se pueden manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos disponibles; 2) el entendimiento del fenómeno, el número de casos que permitan responder a las preguntas de investigación, denominado también saturación de categorías; 3) la naturaleza del fenómeno en análisis, si los casos son frecuentes y accesibles o no, y el tiempo que llevaría recolectar información sobre éstos.

La información de esta investigación se obtuvo de dos fuentes: entrevistas en profundidad hechas a diecinueve integrantes de empresas de familia y una encuesta aplicada en 205 empresas diferentes a las que concedieron las entrevistas.

Las diecinueve entrevistas en profundidad se realizaron a seis a gerentes que hacen parte de la familia propietaria y que ellos mismos son accionistas de la empresa; seis empleados de la empresa de familia que hacen parte de la familia propietaria y que tienen participación en la propiedad de la compañía; y siete a integrantes de la Junta Directiva de la empresa, quienes son propietarios pero no son empleados de la firma. Las entrevistas fueron hechas personalmente por el investigador.

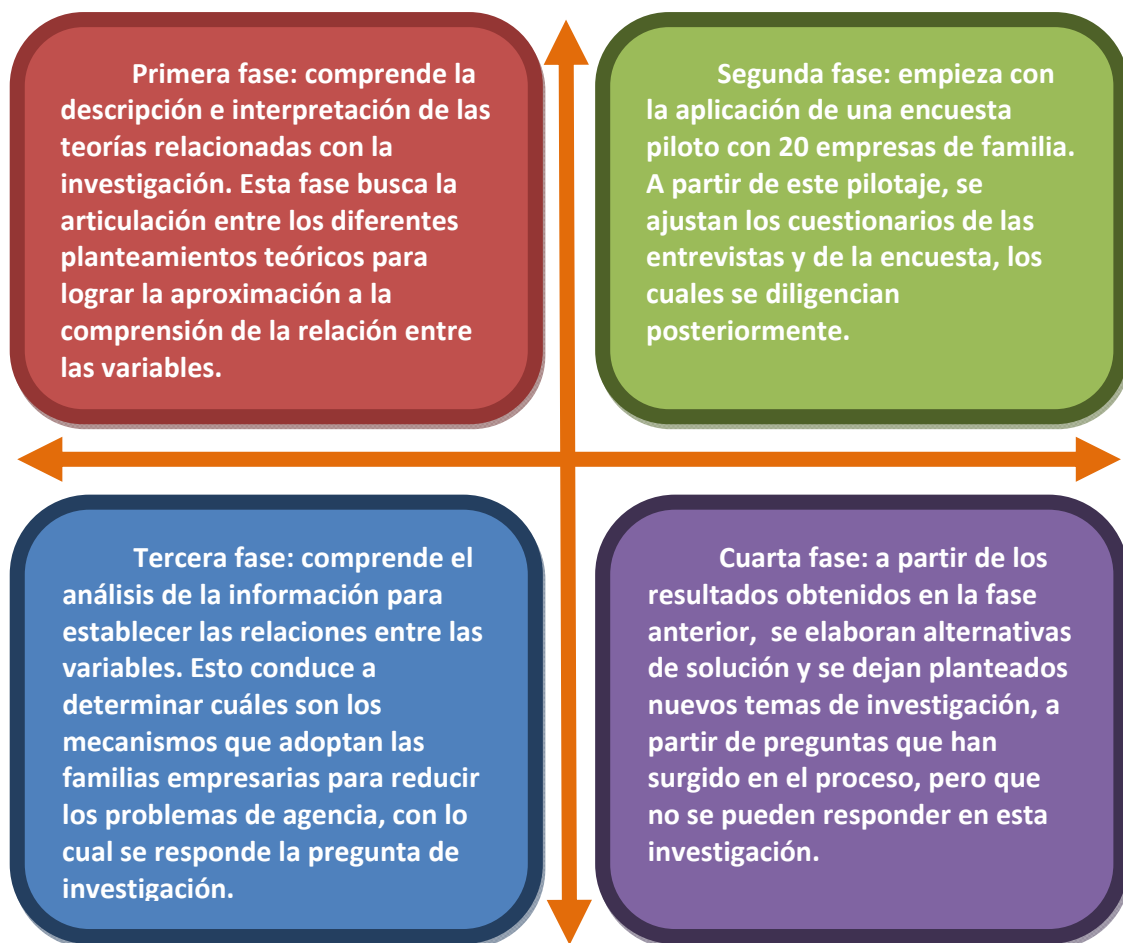
La segunda fuente de recolección de información es una encuesta aplicada a gerentes y propietarios de 205 empresas de familia colombianas. Éstas fueron hechas

por un grupo de estudiantes de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, y de la Maestría en Administración e innovación de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla; el investigador también participó en la aplicación de las encuestas.

Fases del proceso

La propuesta investigativa comprende cuatro fases de análisis:

Gráfico 5. Fases del proceso



Primera Fase

La primera fase comprende la descripción e interpretación de la teoría de la agencia, los estudios sobre empresas de familia y la teoría sobre los procesos de sucesión en empresas de familia. El objetivo de esta fase es articular los diferentes planteamientos teóricos para lograr la aproximación a la comprensión de las relaciones entre las variables.

Segunda fase

Inicia con la aplicación de una encuesta piloto en 20 empresas colombianas de familia ubicadas en Manizales, Medellín, Barranquilla y Bogotá. La información obtenida con este proceso no se tiene en cuenta para los resultados finales de la investigación, puesto que el objetivo de este pilotaje es ajustar el cuestionario de la encuesta y la guía para las entrevistas en profundidad.

Durante esta fase se hace el proceso de recolección de información, mediante la aplicación de la encuesta a 53 gerentes que representan el 25.9% de los encuestados, 39 empleados que representan el 19% de los encuestados, 52 accionistas sin vínculo laboral con la empresa que representan el 25.4% de los encuestados, 24 presidentes de compañías que representan el 11.7% de los encuestados y 37 integrantes de la Junta Directiva que representan el 18% de los encuestados de empresas de familia con derechos de propiedad sobre la empresa y unidos por vínculos familiares.

Además se hace una entrevista en profundidad a cuatro gerentes que representan el 21.1% de los entrevistados, dos empleados que representan el 10.52% de los

entrevistados, seis accionistas sin vínculo laboral con la empresa, que representan el 31.6% de los entrevistados y siete que representan el 36.84% integrantes de Junta Directiva de este tipo de empresas, también con derechos de propiedad sobre la empresa y unidos por vínculos familiares (las empresas entrevistadas son diferentes a las encuestadas).

La recolección de los datos cualitativos y cuantitativos se hace de manera intercalada, en varias secuencias. Inicialmente se aplican 50 encuestas; teniendo como base esta información, se hacen ocho entrevistas, siguiendo el procedimiento descrito de una a una con el fin de ir aprendiendo de cada entrevista y mejorando la siguiente. Posteriormente se hace un análisis del cuestionario aplicado y se determina dejarlo como está planteado sin ninguna modificación. A sí mismo, se hacen ajustes en las hipótesis planteadas. Nuevamente se aplica la encuesta, en esta ocasión en 100 empresas; una vez revisados los resultados, se realizan las once entrevistas restantes, sin hacer ningún cambio en la guía de la entrevista. Con base en esta información se determina continuar con la aplicación de las 55 encuestas finales utilizando el mismo cuestionario definido desde el inicio del proceso muestral.

Tercera fase

Comprende el análisis de la información para establecer las relaciones entre la atomización de la propiedad, la necesidad de nombrar un ejecutivo principal o gerente y el hecho que este nombramiento recaiga en uno de los miembros de la familia, lo que origina el surgimiento de problemas de agencia entre los demás propietarios y el gerente de la empresa. Este análisis conduce a determinar cuáles son los mecanismos que adoptan las familias empresarias para reducir los problemas de agencia surgidos entre

agentes integrantes de la familia y con derechos de propiedad en la firma, y los principales también integrantes de la familia propietaria de la empresa; de esta forma se da respuesta a la pregunta de investigación.

Se analizan los diferentes componentes teóricos para concluir sobre las posibles relaciones entre la atomización de la propiedad en las empresas de familia y los planteamientos de la teoría de la agencia. Las variables explicativas incluyen elementos que pueden explicar las relaciones de agencia como: existencia de intereses divergentes; fuentes de asimetría en la información; monitoria y actividades de control; controles sobre resultados no pecuniarios; grado de intervención de la familia en la gestión de la empresa, los valores de la familia y la forma cómo influyen en la empresa. Además, se tiene en cuenta la confianza como un elemento fundamental que contribuye a disminuir los problemas de agencia.

Cuarta fase

A partir de las relaciones establecidas en la fase anterior, se observan los mecanismos usados por las empresas de familia para reducir los problemas de agencia entre el ejecutivo principal o gerente miembro de la familia y con derechos de propiedad en la firma, y los demás propietarios de ésta, para poder elaborar propuestas orientadoras en aquellos ítems en que se vislumbren factores generadores de relaciones de agencia en las empresas de familia y sus respectivos mecanismos de control, de tal forma que se puedan plantear alternativas de solución a las problemáticas asociadas con los principales retos que deben enfrentar este tipo de empresas como consecuencia de la separación entre la propiedad y el control; igualmente, se dejan planteados nuevos

temas de investigación a partir de preguntas que surgen del proceso y que no se pueden responder en esta investigación.

Variables de estudio

- ↪ Intereses divergentes entre gerentes integrantes de la familia propietaria de la empresa y los demás propietarios que también hacen parte de la familia.
- ↪ Presencia o ausencia de asimetría en la información entre gerentes y propietarios.
- ↪ Monitoria y actividades de control de los accionistas sobre los gerentes.
- ↪ Órganos de gobierno corporativo en las empresas de familia (Protocolo de familia, Asamblea de familia, Consejo de Familia, Junta Directiva).
- ↪ Confianza como elemento que contribuye a disminuir los problemas de agencia entre propietarios de empresas de familia y administradores miembros de la familia.

En las empresas de familia se presentan problemas de agencia resultantes de la separación entre la propiedad y la gestión, lo cual genera conflictos que se relacionan con la existencia de intereses divergentes y fuentes de asimetría informacional, haciendo necesario el establecimiento de sistemas de gobierno corporativo y a apelar a la confianza generada en la relación familiar entre propietarios y gerentes; estos elementos se constituyen en las variables de estudio en esta investigación.

Siguiendo a Segatto-Mendes (2001), los términos utilizados en el modelo conceptual básico pueden definirse como:

- ↪ *Empresa de familia*: unidad empresarial controlada por una o más personas unidas por vínculos de consanguinidad o afinidad.

- ↪ *Principal*: grupo familiar propietario de la empresa de familia y cada uno de los miembros de la familia con derechos de propiedad sobre la compañía.
- ↪ *Agente*: persona responsable por la gestión de la empresa de familia.
- ↪ *Conflictos de interés*: problemas derivados de las diferencias existentes entre los intereses de los agentes y el principal, ocasionados porque el primero toma decisiones sobre el uso de los recursos del segundo o porque genera acciones que no están dentro de las directrices establecidas por los intereses del principal que llevan al surgimiento de conflictos de intereses.
- ↪ *Existencia de intereses divergentes*: ocurren debido a que agentes y principales no persiguen los mismos intereses. Cuando eso ocurre, el agente podrá tener un comportamiento que no siempre será aquel que resulte en decisiones que representen cabalmente los intereses del principal.
- ↪ *Fuentes de asimetría informacional*: la asimetría informacional surge de las diferencias en la diversidad y profundidad de la información suministrada al agente o al principal, toda vez que los agentes, teniendo el control del proceso, poseen un acceso más amplio y profundo a la información y pueden controlar el tipo y la profundidad de la información que será entregada al principal. Las fuentes de asimetría informacional representan los puntos generadores de informaciones, acciones o esfuerzos no explícitamente expuestos para ambas partes del proceso. La asimetría puede resultar de: 1) Información oculta, es decir, la información obtenida solamente por el agente y no por el principal, debido al hecho que el primero puede hacer observaciones que el segundo no puede porque está apartado del proceso, y 2) Acción oculta, la que hace referencia al esfuerzo del agente quien oculta su real interés al principal.

- ↳ *Monitoreo y actividades de control:* técnicas adoptadas con el fin de evaluar o restringir el comportamiento oportunista de los agentes. Estos métodos incluyen: auditorías, sistemas formales de control, restricciones reglamentarias, sistemas de incentivos en los procesos de remuneración, establecimiento de procedimientos de gobierno corporativo y desarrollo de confianza.
- ↳ *Confianza:* significa la existencia de la expectativa de que los administradores miembros de la familia no perseguirán el interés propio y alinearan sus intereses con los de la organización y los de los otros propietarios, también integrantes de la familia. Estas expectativas pueden existir simultáneamente entre los diferentes miembros de la familia y la empresa.

Delimitación del estudio

Esta investigación pretende determinar la aplicación de la teoría de la agencia al análisis de los procesos de atomización de la propiedad en las empresas de familia, dejando de considerar otras variables que pueden resultar de este proceso en este tipo de empresas. De manera que la investigación se enmarca en la aplicabilidad de la teoría de la agencia como método de análisis de los problemas que surgen por la atomización de la propiedad en las empresas de familia, lo cual lleva a la separación entre propiedad y gestión y, por lo tanto, al surgimiento de problemas de agencia. Aunque existen otros factores que pueden ser fundamentales en la generación de esta clase de problemas, no se tienen en cuenta porque no son objeto de este trabajo.

Objetivos

En el marco teórico se ha establecido que la confianza que genera el vínculo familiar entre principales y agentes se constituye en un elemento fundamental para la disminución de los problemas de agencia, además, que la existencia de órganos de gobierno corporativo contribuyen a disminuir los problemas de agencia en todo tipo de organizaciones. Con base en lo anterior, en esta investigación se indagó sobre qué tanta importancia le dan las empresas de familia a estos órganos de gobierno corporativo y a la confianza generada por el vínculo familiar como elementos para reducir los problemas de agencia entre los ejecutivos que tienen vínculo familiar con la familia propietaria de la empresa y los demás miembros de la familia que tienen derechos de propiedad en la empresa. Para esto, se partió de la siguiente tesis:

Tesis

Las empresas de familia reducen los problemas de agencia entre miembros de la familia propietarios y ejecutivos que hacen parte de la familia propietaria por medio de la confianza que resulta de la comunicación e interacción prolongada al interior de la familia y del desarrollo de normas de reciprocidad generalizadas que limitan los comportamientos oportunistas. Esto conduce a un incremento en el nivel de confianza cuando se da una reciprocidad repetida y hay confluencia de intereses entre agentes y principales.

Objetivo general

Determinar la forma como las empresas de familia reducen los problemas de agencia entre propietarios y administradores que hacen parte de la familia propietaria.

Formulación de hipótesis

En este trabajo se plantean cinco hipótesis como respuestas provisionales a la pregunta de investigación. Las hipótesis surgen del planteamiento del problema y de la revisión de la literatura relacionada que llevó a la construcción del marco teórico, de manera que hay una relación estrecha entre el planteamiento del problema, la revisión de la literatura y las hipótesis. La cantidad de hipótesis responde al proceso mismo de la investigación, en el que la revisión inicial de literatura permite una mejor comprensión del problema, la ampliación de la revisión de literatura lleva a precisar el planteamiento del cual se derivan las hipótesis y al formular las hipótesis, se evalúa nuevamente el planteamiento del problema.

Según Hernández, Fernández-Callado y Baptista (2008), los objetivos y preguntas de investigación son susceptibles de mejorarse o reafirmarse durante el estudio; así mismo, a través del proceso se pueden plantear otras hipótesis que no estaban previstas en el planteamiento original, producto de nuevas reflexiones, ideas o experiencias, discusiones con profesores, colegas o expertos en el área, o incluso, de analogías mediante el descubrimiento de semejanzas entre la información referida a otros contextos y la que se posee sobre la realidad del objeto de estudio. Estos autores afirman que en una investigación se pueden tener una, dos o varias hipótesis.

El procedimiento seguido en este trabajo corresponde con los planteamientos de Hernández, Fernández-Callado y Baptista (2008) y de Babbie (2000), y llevó a la formulación de las cinco hipótesis que se explican a continuación:

Explicación referencial hipótesis uno

Según Pagliarussi y Rapozo (2011), en economías maduras, las nuevas empresas también comienzan como empresas de familia que con el tiempo van adoptando diversas formas en la estructura de propiedad; algunas se desplazan a formas impersonales, mientras otras mantienen el componente familiar en su propiedad y control.

Dado que esa cohesión se basa en los lazos morales y afectivos de un grupo social preexistente, la empresa puede prosperar aun ante la ausencia de leyes comerciales o de una estructura estable en lo referente a derechos de propiedad y contratos, toda vez que son los valores familiares los que permiten la confiabilidad y no los contratos (Ramírez y Macías 2012).

Ostrom (2003) explica lo anterior al plantear que la interacción repetida entre individuos les proporciona incentivos para crear una reputación de confiabilidad. En estas circunstancias, incluso el individuo más egoísta probablemente no traicione a quien confía en él. De hecho, precisamente por ser egoísta, desea obtener ganancias en futuras transacciones con dicha persona, así que si está involucrada en interacciones repetidas, recíprocamente la confianza. La relación familiar se basa en interacciones repetidas que crean valores que trascienden el ámbito familiar llevando a la generación de confianza en la empresa entre los integrantes de la familia, lo cual se constituye en un factor que disminuye los problemas de agencia en este tipo de organizaciones.

De esta forma, se puede afirmar que la empresa de familia ha sido una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las estructuras familiares para generar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que facilitan las actividades de financiamiento e inversión orientados a generar procesos empresariales y que pueden contribuir a disminuir los costos de transacción y los problemas de agencia (Macías 2011).

De acuerdo con lo definido por Joan Ginebra, las facilidades de comunicación en la empresa de familia están determinadas por las relaciones de afecto. Se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que a la postre buscan el bien recíproco y a él se someten; hay comprensión mutua, todos saben cómo piensa el otro, se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro (Ginebra 1997, 22).

En este orden de ideas, este conocimiento y la interacción permanente entre los miembros de la familia permiten determinar en quiénes de ellos se pueden confiar y en quiénes no. Si esto se lleva al plano de la organización, es posible establecer con cierto margen de seguridad, quién no tendrá comportamientos oportunistas al asumir la gerencia de la empresa, lo que permite ahorrar parte de los costos de agencia, tanto desde la perspectiva del otorgamiento de garantías sobre el comportamiento del futuro gerente, como desde el punto de vista de los propietarios al evitarse la búsqueda de un contrato que minimice los riesgos de agencia. En este sentido, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis uno

En las empresas de familia, la relación familiar entre agentes y principales produce una coincidencia de intereses entre gerentes y propietarios unidos por vínculo

familiar que contribuye a generar confianza, con lo cual se reducen (controla) los problemas de agencia.

Explicación referencial hipótesis dos

En el caso de las empresas de familia, la repetida interacción entre los propietarios de la empresa y los directivos que hacen parte de la familia se convierte en un factor que contribuye a elevar la confianza. En la perspectiva de Fukuyama (1995), el predominio de la confianza en una sociedad o en determinados sectores de ésta, puede estar personificado en el grupo más pequeño y básico de la sociedad, la familia, así como en el grupo más grande de todos, la nación, y en todos los grupos intermedios; la confianza se crea y se transmite mediante mecanismos culturales como la religión, la tradición, los hábitos históricos, entre otros. De esta forma, aunque los contratos y el interés personal pueden ser fuentes importantes para la asociación, las organizaciones más eficientes se hallan establecidas en comunidades que comparten valores éticos; sin embargo, se ha observado que además de la confianza, existen otros medios a través de los cuales la mayor parte de las firmas disminuyen los problemas de agencia, entre ellos, los órganos de gobierno corporativo.

Según Roe (2005), el foco de la gobernanza corporativa es garantizar que los ejecutivos y el consejo de administración actúen de acuerdo con los intereses de los accionistas; en el caso de las empresas de familia, aunque los ejecutivos hagan parte de la familia y tengan algún porcentaje de propiedad sobre la empresa, no es clara la alineación entre sus objetivos y los de otros miembros de la familia con derechos de propiedad sobre la empresa, lo cual puede contribuir al establecimiento de problemas de

agencia entre ejecutivos integrantes de la familia y propietarios también unidos por vínculos de familiaridad.

En este sentido, la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2009) señala que es importante que las empresas de familia cuenten con una forma de relacionamiento entre la familia y la empresa, mediante una clara estructura de gobierno familiar que aporte disciplina entre los miembros de la familia e impida conflictos potenciales, asegure la continuidad de la empresa y contribuya a la disminución de los problemas de agencia.

Los componentes de este sistema de gobierno parten del establecimiento de un protocolo familiar, una asamblea de familia y un consejo de familia que tienen, entre otras, funciones de control sobre las decisiones y acciones de los ejecutivos; sin embargo, no hay claridad sobre la aplicación real de estos mecanismos en este tipo de empresas, por lo tanto resulta interesante explorar el uso real de estos mecanismos en las empresas familiares como elemento que contribuye a disminuir los problemas de agencia entre propietarios y ejecutivos con relaciones de tipo familiar, por medio de la demostración o negación de la siguiente hipótesis:

Hipótesis dos: la condición de empresa familiar que genera confianza entre agentes y principales es más importante en el control de los problemas de agencia que el establecimiento de órganos de gobierno corporativo propios de este tipo de empresas, como asamblea de familia, consejo de familia y protocolo de familia.

Explicación referencial hipótesis tres

Según el planteamiento de Arruñada (1998), dentro de una relación de agencia, los costos que se dirigen a reducir las desviaciones en el comportamiento del agente

respecto a los intereses del principal se denominan costos de agencia. Entre ellos, se suelen distinguir tres categorías: 1) los costos de supervisión, que los paga el principal, tanto antes como después del contrato; algunas veces son llamados costos de control o vigilancia; 2) los costos de garantía, que los paga el agente, quien tiene interés en lograr que el principal confié en él, para lo cual tiene varias opciones, como crearse una reputación, no defraudar en los diferentes contratos que realice, prestar algún tipo de aval o pertenecer a una organización acreditadora, entre otras; y 3) aceptar una cierta pérdida residual, aun en situaciones en las que no hay conflicto entre las partes, llevando a que el excedente bruto sea menor debido a alguna desviación en la conducta del agente respecto de la que sería óptima para el principal en ausencia de costos contractuales; este costo es consecuencia de que, incluso para los niveles óptimos de supervisión y garantía, puede presentarse cierta desviación en la conducta del agente respecto de la que sería considerada como ideal para el principal en el caso hipotético en que no hubiesen costos asociados a la celebración de contratos.

En el caso de las empresas de familia, este tipo de propiedad permite tener información oportuna que evita los costos de agencia planteados por Arruñada (1998), puesto que al elegir un agente con vínculo familiar se evitarían las asimetrías de información que se pueden dar con un ejecutivo externo a la familia.

Desde el punto de vista de Arruñada (1998), la necesidad de incurrir en estos costos no necesariamente resulta de un comportamiento oportunista real del agente con relación a los intereses del principal, sino de la incertidumbre propia de la realización de un contrato, la cual se deriva de la existencia de dos tipos de asimetrías informativas que posibilitan la aparición de comportamientos oportunistas: la selección adversa y el riesgo moral, elementos fundamentales de la teoría de la agencia.

En esta perspectiva, podría decirse que todos los miembros de la familia propietarios de la empresa tendrían acceso a información de la misma, lo que les permitiría tener un mejor control sobre las decisiones de los ejecutivos, disminuyendo de esta manera la probabilidad de incurrir en problemas de agencia, lo cual se puede demostrar o negar con la siguiente hipótesis:

Hipótesis tres: En las empresas de familia, el vínculo familiar disminuye las asimetrías de información entre agentes y principales, lo cual contribuye a generar confianza entre las partes y, por lo tanto, permite el control de los problemas de agencia.

Explicación referencial hipótesis cuatro

De acuerdo con Olson (2000), los administradores se centran más en los resultados a corto plazo y el status quo. Por su parte, como los propietarios son los beneficiarios de las ganancias de la empresa, están dispuestos a aceptar una posición más arriesgada y a más largo plazo. Los problemas de agencia derivados de estas funciones de utilidad divergentes y agravadas por la dispersión de la propiedad y la administración pueden ser reducidos por la separación de la función del control o la supervisión con relación a los procesos de toma de decisiones y de implementación.

Esta separación hace necesaria la incorporación de un tercer grupo para que las mismas personas no sean responsables tanto de la toma de decisiones y su implementación como de su evaluación. En una corporación, este tercer grupo es el Consejo de Directores que tiene la responsabilidad de llevar a cabo la función de control interno en la organización. De esta forma se da una nueva división del trabajo y por lo tanto de las responsabilidades y la participación en los resultados.

De acuerdo con la definición constitutiva y operacional de los conceptos usados en este trabajo, en el caso de las empresas de familia, la Junta Directiva es equivalente al Consejo de Directores de una corporación con una estructura de propiedad diferente al caso de las empresas de familia. Por tanto, en este trabajo se pretende determinar la contribución para disminuir los problemas de agencia entre propietarios y ejecutivos con vínculo familiar, que se logra con la presencia de personas ajenas a la familia en la Junta Directiva, lo que se logra demostrando o negando la siguiente hipótesis:

Hipótesis cuatro: La vinculación de personas externas en la Junta Directiva es un mecanismo usado por las empresas de familia para alinear los intereses de los agentes y principales unidos por relaciones familiares, lo cual contribuye al control de los problemas de agencia.

Explicación referencial hipótesis cinco

Blanco-Mazagatos y otros (2007), señalan que la intensidad y la naturaleza de los problemas de agencia en las empresas de familia cambian a través del tiempo. El altruismo entre los miembros de la familia nuclear facilita los procesos de emprendimiento iniciales; sin embargo, con el fraccionamiento de la propiedad resultante de la sucesión, también se da la separación entre la propiedad y la gestión, aunque esta última recaiga en manos de un miembro de la familia que también posea derechos de propiedad en la empresa, de manera que se generan problemas de agencia entre el ejecutivo integrante del grupo familiar (agente) y los demás propietarios (principales).

En este mismo sentido, Pagliarussi y Rapozo (2011) afirman que un examen a la literatura sobre las relaciones de agencia permite concluir que las empresas de familia

de primera generación incurren en menores costos de agencia, gracias al altruismo; luego, el altruismo se mezcla con la propiedad fraccional, llevando a un incremento de la selección adversa y del riesgo moral. Además, afirman que existe un fuerte consenso en la literatura sobre el aumento de los costos de agencia en las empresas de familia con el transcurso del tiempo, la cadena causal que subyace a este aumento está relacionada con la sucesión y el fraccionamiento de la propiedad.

Desde esta perspectiva, en este trabajo se avanza en el estudio de la forma como se pueden disminuir los problemas de agencia resultantes del proceso de sucesión entre los nuevos propietarios de la empresa que al asumir la propiedad adquieren la condición de principales y los nuevos ejecutivos integrantes de la familia, que también tienen derechos de propiedad en la empresa familiar, pero que por ser ejecutivos de la organización adquieren la condición de agentes con relación a los demás propietarios, de manera que surge la siguiente hipótesis:

Hipótesis cinco: La claridad previa sobre los mecanismos para la elección de un sucesor es uno de los elementos usados por las empresas de familia para mantener la confianza después de un proceso de sucesión, lo que evita problemas de agencia.

Definición constitutiva y operacional de los conceptos utilizados

Confianza

Desde el punto de vista de Newton (1997), la confianza puede ser vista como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que influyen la forma cómo las personas se relacionan entre sí. Incluye normas de reciprocidad, actitudes y valores

que ayudan a las personas a trascender relaciones conflictivas y competitivas para conformar relaciones de cooperación y ayuda mutua. En esta perspectiva, la familia contribuye a desarrollar valores y actitudes que influyen en la forma como se dan las relaciones de tipo empresarial, limitando el comportamiento oportunista del miembro de la familia que asuma la dirección de la empresa por delegación de los demás propietarios integrantes de la familia.

Gambetta (2000) señala que la confianza indica un nivel específico de la probabilidad subjetiva con la que un agente evalúa que otro agente o grupo de agentes realizará una acción específica; de esta forma, la persona que confía lleva a cabo una acción que involucra el riesgo de pérdida si la persona en la que confía no realiza la acción esperada. En este sentido, las relaciones entre propietarios y gerentes unidos por vínculos familiares indican que la probabilidad subjetiva de riesgo de que el agente realice una acción específica de oportunismo se ve reducida por la reciprocidad que el vínculo familiar demanda.

La importancia de la confianza como elemento que contribuye a disminuir los problemas de agencia entre los gerentes y propietarios unidos por vínculos familiares se midió con la encuesta aplicada, en la que se solicitó a los encuestados que evaluaran de uno a cinco, diversos aspectos que tienen que ver con la forma como el vínculo familiar contribuye a crear confianza entre los principales y los agentes. Además, en la entrevista en profundidad, el diálogo se conduce de manera que los entrevistados hablen sobre los factores que permiten una mayor seguridad sobre la limitación de los comportamientos oportunistas que puedan tener los gerentes, para llegar a una pregunta concreta sobre la confianza.

A manera de síntesis, se puede afirmar que la confianza se convierte en uno de los factores fundamentales para controlar los problemas de agencia entre agentes y principales unidos por vínculos familiares y resulta de los valores y actitudes que se desarrollan en el seno familiar, lo que permite a los principales presumir que los agentes no actuarán de manera oportunista, al mismo tiempo que los agentes, por tratarse de una relación duradera y con contenido histórico, también deberán evitar los comportamientos oportunistas para mantener, en el largo plazo, el nivel de confianza que la relación familiar y empresarial demandan.

Órganos de gobierno corporativo

V. Salas (2002) entiende por gobierno corporativo el conjunto de sistemas de control a través de los cuales se puede lograr una gestión eficiente de los equipos directivos de las organizaciones, lo cual permite la creación de valor para los propietarios. El gobierno corporativo adecuado se materializa cuando éste puede impedir o solucionar los conflictos de intereses que surgen entre los propietarios y los administradores.

Los órganos de gobierno corporativo se clasifican en externos e internos a la empresa. De acuerdo con la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2009), los órganos internos de las empresas de familia son:

Asamblea de Familia: Es un órgano de máximo rango jerárquico familiar. En ella, los familiares pueden expresar sus valores frente a la familia o la empresa. Está integrada por todos los miembros consanguíneos de la familia propietaria, sin importar su calidad de miembro activo o inactivo en la empresa.

Consejo de Familia: Es un órgano decisorio que sirve de puente entre la empresa y la familia. En él se discuten las cuestiones que se relacionan con la participación de la familia en el negocio y también puede servir como órgano consultor de la Junta Directiva. Se conforma por familiares consanguíneos que detentan directamente la propiedad o que tienen una expectativa real de hacerlo.

Junta Directiva: es el máximo órgano social de la empresa, responsable de aprobar el presupuesto anual, realizar el seguimiento al desarrollo del plan estratégico; establecer las políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía; verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, el cumplimiento de las políticas contables y la administración de riesgos; determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía; establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la compañía; velar por el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo; y administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores.

La existencia de estos órganos de gobierno corporativo en las empresas de familia se midió con la encuesta aplicada a directivos y propietarios de empresas de familia. Los encuestados debían responder si o no a la existencia de cada uno de los órganos descritos. También había una pregunta sobre la percepción del encuestado sobre estos órganos, valorándolos de uno a cinco, siendo cinco la nota más alta y uno, la más baja. Dicha valoración tenía en cuenta la importancia para el gobierno familiar, el mejoramiento del flujo de información entre propietarios y administradores, el mejoramiento de las relaciones entre propietarios y administradores, y el mejoramiento del control de los propietarios sobre las decisiones de los administradores. Además, se

indagó sobre la importancia de las funciones que cumple cada uno de estos órganos en la gestión de la empresa de familia y en las relaciones de la familia y los procesos empresariales.

También se buscó que las personas entrevistadas hablaran sobre la conformación de los órganos de gobierno corporativo en la empresa y la importancia de éstos para controlar los problemas de agencia.

A partir de estas respuestas se llega a concluir sobre la importancia de los órganos de gobierno corporativo en la reducción de los problemas de agencia en las empresas de familia, de manera que se pueda demostrar o negar la hipótesis uno.

En resumen, la asamblea de familia, el protocolo de familia, el consejo de familia y la Junta Directiva son los órganos de gobierno corporativo interno que, desde una perspectiva teórica, contribuyen a disminuir los problemas de agencia entre agentes y principales unidos por vínculo familiar.

Integrantes de la Junta Directiva sin vínculo familiar

Son las personas designadas por la Asamblea familiar para participar en la Junta Directiva de la empresa de familia que no hacen parte del grupo familiar en el primer grado de afinidad y hasta el tercero de consanguinidad ni son funcionarios de la empresa familiar, por lo tanto, no cumplen funciones ejecutivas sino de control sobre las decisiones de los ejecutivos y su misión es lograr que estas decisiones se tomen teniendo en cuenta el interés del principal.

Para indagar sobre este concepto, se preguntó a los encuestados y entrevistados sobre la existencia de una Junta Directiva, el número de personas que la conforman y el número de ellos que no hacen parte del grupo familiar. Con esta información se puede

establecer en qué porcentaje de las empresas que hacen parte de la muestra se cuenta con este órgano de gobierno corporativo, cuántas de éstas tienen la participación de personas externas a la familia en la Junta Directiva y cuál es el porcentaje de participación de externos a la familia en este órgano. Estos datos permiten establecer si las empresas familiares usan la participación de personas externas a la familia como un mecanismo para proteger los intereses de los accionistas sin vínculo familiar o los accionistas que siendo parte de la familia, no son ejecutivos de la empresa.

También se pidió a los encuestados que calificaran de uno a cinco, siendo cinco la más alta y uno, la más baja, los siguientes aspectos: control de los propietarios sobre las decisiones de la administración, flujo de información relacionada con la empresa hacia los propietarios, alineación de los intereses de los propietarios y los administradores, protección de los derechos de accionistas minoritarios, cumplimiento de los intereses de la empresa, transparencia de las decisiones adoptadas en la Junta Directiva, disminución o cese de gastos sin relación de causalidad, indebido reparto de utilidades. También se preguntó sobre las funciones de la Junta Directiva y la importancia de estas funciones, todo lo anterior referido a la teoría de la agencia. La información obtenida permite demostrar o negar la hipótesis dos.

En síntesis, se espera que la presencia en los órganos de gobierno corporativo de personas sin vínculo familiar con los agentes ni con los principales, se convierta en un elemento de control que evite los comportamientos oportunistas de los agentes con respecto a los intereses de los principales, de manera que disminuyan los problemas de agencia en las empresas de familia.

Sucesión

La sucesión es un acontecimiento de adaptación de la organización a nuevas condiciones del ambiente, de manera que se puedan organizar mejor los recursos para dar respuesta a esas nuevas demandas. Es un proceso que se debe a la naturaleza finita de los seres humanos, lo cual obliga a que en todo tipo de organizaciones, quien ejerce la dirección deba ceder su cargo a otra persona. Una de las variables que diferencia a las empresas familiares de las no familiares es que sin una sucesión exitosa no hay continuidad posible para dichas empresas, debido a que con la entrada de cada nueva generación muchas empresas se ven obligadas a replantear sus modelos de actuación y a redefinirse. La sucesión implica mucho más que la elección del sucesor y su plan de capacitación; implica también una redefinición de las relaciones internas, de las cuotas de poder y, en muchos casos, de las formas de gobernar.

Para medir los efectos de los procesos de sucesión en el control de los problemas de agencia, de acuerdo con lo planteado en la hipótesis tres, respecto al protocolo familiar se indagó sobre la importancia de que exista un plan documentado para la sucesión o relevo generacional de la dirigencia de la empresa.

También se plantearon algunas afirmaciones para que fueran evaluadas por las organizaciones que habían tenido procesos de sucesión. Con ello se pudo determinar la forma como se desarrolló el proceso de sucesión y el efecto que éste tuvo en la empresa y los propietarios. Además, se formularon algunas afirmaciones para que los encuestados valoraran, en una escala de uno a cinco, el grado de preparación de la empresa para el proceso de sucesión y la posibilidad de que esto de lugar a problemas de agencia. Así mismo, durante las entrevistas también se indagó sobre el proceso de

sucesión, cómo ha sido conducido y los efectos sobre diferentes aspectos de la organización.

En resumen, la sucesión se entiende como un hecho presente en las empresas de familia y que debe ser considerado para mantener la propiedad y el control de la empresa. Debido a que resulta de la condición finita de los seres humanos, es necesario planearla y preparar a quienes han de asumir el control de la firma en el futuro.

Procedimientos para regular las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa

Las relaciones entre la empresa y familia, lo mismo que entre los miembros de la familia respecto a sus actuaciones en la empresa, se definen por medio del Protocolo de Familia (Supersociedades 2009), entendido como un documento en el cual se establecen los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores.

Establece un procedimiento que garantiza que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el máximo órgano social de la empresa. También debe regular temas como la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, en condición de empleados, contratistas y clientes de la sociedad; procedimientos para la resolución de conflictos y el proceso de sucesión.

La existencia de estos procedimientos y su efecto en los problemas de agencia se midieron en la encuesta teniendo en cuenta la importancia que los encuestados le dieron a los diferentes aspectos que se regulan en el protocolo de familia. Con esta información se puede validar la hipótesis cuatro.

En la entrevista también se abordó el tema de la regulación de las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa, llevando a los entrevistados a comentar sus experiencias y creencias al respecto.

En síntesis, se puede decir que la perspectiva teórica, la existencia de documentos y procedimientos documentados que regulen las relaciones entre los propietarios integrantes de la familia y los gerentes también con derechos de propiedad sobre la compañía, se convierte en un factor que disminuye los conflictos entre principales y agentes, lo que la convierte en un factor que puede disminuir los problemas de agencia en la empresa de familia.

Facilidades de comunicación

Tal como se expresó con anterioridad, de acuerdo con lo definido por Joan Ginebra (1997), las facilidades de comunicación en la empresa de familia están determinadas por las relaciones de afecto que a la postre buscan el bien recíproco y a él se someten, por la comprensión y por el conocimiento mutuo.

Para determinar la contribución de la confianza y de las facilidades de comunicación para disminuir los problemas de agencia entre ejecutivos que hacen parte de la familia y los propietarios unidos por una relación familiar en la empresa de familia, se presentaron algunas afirmaciones a los encuestados para que las evaluaran, en una escala de uno a cinco, así: las relaciones familiares entre los propietarios y los administradores contribuyen a elevar la confianza en las relaciones al interior de la organización; las relaciones familiares contribuyen a mejorar las comunicaciones al interior de la empresa; la información empresarial fluye más fácilmente gracias a las relaciones familiares entre los propietarios y los administradores; gracias al vínculo

familiar, todos los propietarios de la organización tienen acceso libre e ilimitado a información oportuna relacionada con las operaciones de la empresa; los vínculos familiares incrementan la confianza entre los propietarios y los gestores de la organización miembros de la familia propietaria; la condición de empresa familiar permite que no se oculte información a los miembros de la familia que son propietarios y no hacen parte de la administración de la organización; la condición de empresa familiar dificulta el flujo de información a los socios que no hacen parte de la familia; la condición de empresa familiar contribuye a disminuir los costos de control sobre los administradores para los propietarios; la relación familiar entre propietarios y administradores contribuye a que los intereses de las partes coincidan; por la relación familiar, los propietarios tienen mayor confianza en los administradores; la condición de empresa familiar contribuye a generar lazos de confianza entre los propietarios, trabajadores y administradores; en los procesos empresariales, las relaciones familiares son más importantes que los contratos; existen en la empresa mecanismos que permiten a los propietarios sin vínculo familiar con la administración conocer las operaciones celebradas por la organización con los administradores, los asociados y personas vinculadas con ellos; los propietarios de la empresa que no hacen parte de la administración se enteran de manera oportuna sobre la enajenación de activos propiedad de la compañía; en las reuniones informales de la familia se da a conocer información relacionada con las actividades de la empresa.

En las entrevistas también fue abordado el tema de la comunicación como factor que contribuye a disminuir los problemas de agencia en las compañías de familia.

Con base en estas respuestas y su análisis desde las perspectivas planteadas en el marco teórico sobre el problema de agencia, se puede establecer el papel de las

facilidades de comunicación en la reducción de los problemas de agencia en las empresas de familia, con lo que se podrá ratificar o negar lo planteado en la hipótesis cuatro.

Para resumir, se puede decir que las facilidades de comunicación que resultan de una relación familiar entre agentes y principales constituyen un elemento que permite disminuir las asimetrías de información propias de una relación de agencia; haber compartido por muchos años con un mismo grupo de personas facilita el flujo de información entre ellas.

Asimetrías de información

Las asimetrías de información surgen de las diferencias en la diversidad y la profundidad de la información suministrada al agente o al principal, puesto que los agentes, como tienen el control del proceso, poseen un acceso más amplio y profundo a la información y pueden controlar el tipo y la profundidad de la información que será entregada al principal. Las fuentes de asimetría informacional representan los puntos generadores de informaciones, acciones o esfuerzos no explícitamente expuestos para ambas partes del proceso. De esta forma, la asimetría resulta de: a) Información oculta, que se refiere a la información obtenida solamente por el agente y no por el principal, debido al que el primero puede hacer observaciones que el segundo no puede, pues está apartado del proceso, y b) Acción oculta, que hace referencia al esfuerzo del agente cuyo real interés está oculto al principal.

Credibilidad y dependibilidad del análisis cualitativo

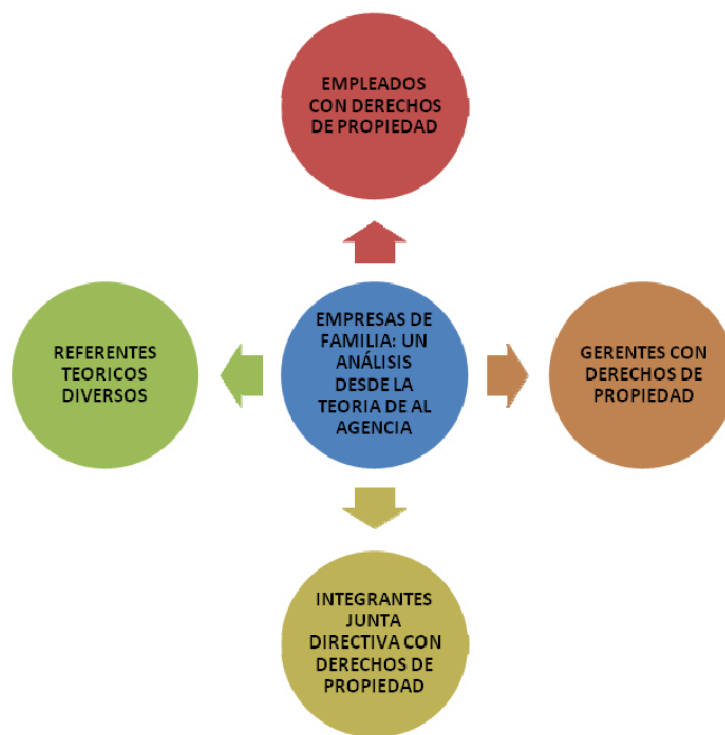
Credibilidad

En la perspectiva de Franklin y Ballan (2005), la credibilidad se refiere a la capacidad del investigador de captar el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, especialmente de las vinculadas al planteamiento del problema. En este trabajo, se usó la triangulación para aumentar la dependencia de la información procesada, partiendo del uso de múltiples teorías y disciplinas para analizar el conjunto de datos, lo que permitió su análisis desde diferentes perspectivas teóricas, cuyos referentes son los planteamientos de los autores con visiones diversas sobre la teoría de la agencia y su aplicación en empresas de familia.

De la misma forma, se realizó una triangulación de métodos, pues se usó el método cuantitativo y el cualitativo en un diseño mixto. También se aplicó la triangulación de investigadores, con la participación de tres estudiantes de maestría que desarrollan su trabajo de investigación bajo la dirección del autor y aplicaron métodos de recolección de información en varias ciudades de Colombia. Además, se han hecho análisis de datos similares, lo que ha servido como elemento para enriquecer este trabajo desde la perspectiva interpretativa y analítica.

Las múltiples fuentes de datos que enriquecen la credibilidad del trabajo se logra con la participación de entrevistados con diferentes roles en la empresa familiar. En este caso, se entrevistaron gerentes, integrantes de la junta directiva sin ningún vínculo laboral con la empresa y empleados de la empresa, todos con vínculo familiar entre sí y con derechos de propiedad en la firma de familia. El siguiente esquema muestra la riqueza de fuentes consultadas.

Gráfico 6. Actores que contribuyen con la dependibilidad de los resultados



Fuente: Elaboración propia

Dependibilidad

Desde la perspectiva de Franklim y Ballan (2005), la dependibilidad se define como el grado en que diferentes investigadores que recolectan datos similares en el campo efectúan los mismos análisis y producen resultados equivalentes. En este caso, los datos deben ser revisados por distintos investigadores y estos deben arribar a interpretaciones coherentes.

En esta investigación, la revisión de los resultados de las entrevistas que fueron grabadas se revisaron por investigadores de las universidades Nacional de Colombia sede Manizales, Simón Bolívar de Barranquilla y Universidad de Manizales y por expertos de la Federación Nacional de Comerciantes de Colombia –FENALCO–

Seccional Atlántico. Se revisaron los análisis efectuados sobre las transcripciones de las entrevistas y la manera como se adelantó el proceso de su codificación, para determinar que este ejercicio de investigación presente resultados cualitativos coherentes con las opiniones expresadas por las personas vinculadas a empresas de familia que hicieron parte de la entrevista. Además, la revisión de todo el trabajo por el director de la tesis es otro juicio de experto que contribuye a garantizar la dependibilidad.

Confiabilidad

Para el análisis de confiabilidad de los datos cuantitativos se usa el coeficiente Alfa de Cronbach que es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Una de las ventajas que ofrece esta medida es la posibilidad de evaluar el comportamiento de la fiabilidad de la prueba si no se tiene en cuenta un determinado ítem. Esta prueba se obtiene haciendo uso del software SPSS. El valor de este coeficiente oscila entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa máxima confiabilidad. En la perspectiva de Hernández, Fernández-Callado y Baptista (2008), no existe una regla que indique a partir de qué valor no hay fiabilidad del instrumento. Sin embargo, afirma que generalmente, si se obtiene 0.25 en el coeficiente de correlación, hay baja confiabilidad, si el resultado es 0.50 la fiabilidad es media, si supera el 0.75 es aceptable y si es mayor a 0.90 es elevada.

Resultados

Antes de proceder a la presentación de los resultados de la investigación, es importante recordar que esta fue realizada en Colombia en el contexto de una cultura empresarial propia, lo que implica limitaciones para la generalización de resultados a otros países. Probablemente, para llegar a conclusiones más generales, se precisan otras investigaciones que permitan determinar el impacto de las características culturales de otros países sobre la confianza y las relaciones de agencia en las empresas de familia.

Cabe también recordar que los resultados del trabajo de campo tienen dos componentes, uno cuantitativo, producto de las encuestas realizadas en 205 empresas de familia colombianas, y los análisis cualitativos sobre 19 entrevistas adelantadas a empresas de familia, también colombianas, diferentes a las encuestadas. Tanto en las empresas entrevistadas como en las encuestadas, se buscó que el gerente fuera un integrante de la familia propietaria y también se buscaron empresas de diferente tamaño, ubicadas en diferentes ciudades, en distintos sectores de la economía. Las entrevistas se realizaron a gerentes, empleados e integrantes de la junta directiva que no tienen vínculo laboral con la empresa. Todos son parte de la familia y tienen derechos de propiedad sobre las empresas.

Resultados de las entrevistas

En las entrevistas, participaron tres tipos de personas, según su vinculación con la empresa: 6 Gerentes que hacen parte de la familia propietaria o gerentes propietarios, en la nomenclatura para el análisis de la información serán identificados como G. P.; 6 empleados que hacen parte de la familia propietaria y que tienen participación en la propiedad de la empresa, se identifican como E. P.; 7 integrantes de la junta directiva que no son empleados de la empresa, pero que tienen participación en la propiedad de la empresa y hacen parte de la familia, y se identifican como J. P..

Cada una de las empresas encuestadas se identifica con un número del 1 al 19 y a cada cita de lo que plantea el entrevistado se le asigna un número para identificar a qué corresponde cada texto citado. En esta forma, las citas que se presentan a continuación tendrán sus propios códigos. A manera de ejemplo, la entrevista a la empresa que le corresponde el número 19 se efectuó con un miembro de Junta Directiva que tiene derechos de propiedad, y se referencia la cita a la que el software ATLAS.ti le asigna el número 23, la cita quedaría (J.P., 19:23). Al marco teórico también se le asigna un código. Esto se lee: Entrevistado que pertenece a la Junta Directiva de la empresa 19, es propietario y se toma la cita No 23 de la información procesada en ATLAS.ti.

Los valores como elemento de control de los problemas de agencia en las empresas de familia

Los valores en la familia

Uno de los factores claves en la prevención de problemas de agencia en las empresas de familia tiene que ver con los valores transmitidos de la organización familiar a la empresarial. Entre estos valores, se destaca:

“El respeto, esto permite tener claridad sobre lo que la empresa quiere y para dónde va, para lo cual se requiere del respeto entre todos los miembros de la familia y la empresa” (E. P., 4:4).

“La parte humana de la compañía es tan importante, yo lo aprendí de mi papá. Me dijo, mire, el día que a usted se le olvide la parte humana en la compañía, ese día se acabó su compañía y eso es lo que muchas empresas no tienen, no les importa sino cuanto producen” (J. P., 3:23).

De igual manera, se alude a la transparencia unida al respeto que permiten evitar comportamientos que podrían considerarse como problemas de agencia:

“Siendo muy auténticos y claros, diciendo las cosas con mucho respeto, respetar los conductos regulares y la autoridad de quien la ha recibido por delegación para ejercer el cargo de dirección en la empresa, pero también, quien ha recibido la delegación debe corresponder respetando los acuerdos a que se ha llegado. Estos son los elementos que permiten la marcha en armonía de las relaciones familiares y empresariales, evitando que hayan comportamientos oportunistas por parte de los administradores miembros de la familia” (G. P., 5:2).

En este sentido, en relación con los factores que contribuyen a mantener las relaciones entre los diferentes miembros de la familia, se destaca el respeto desde la perspectiva personal y desde la perspectiva empresarial...

“En la empresa se debe respetar la jerarquía, las decisiones que toma el presidente no deben ser cuestionadas por ningún miembro de la familia aunque no esté de acuerdo, no se debe dejar influir las relaciones de la familia por lo que pase en la empresa, ni la empresa debe dejarse permear por lo que pase en la familia” (E. P. 20:5)

En la misma forma, los valores éticos y morales con los cuales se maneja la organización provienen del núcleo familiar y deben reflejarse en las relaciones entre los miembros de la familia propietarios y administradores, y también en los negocios de la empresa con particulares y con la comunidad. De esta manera, se pueden evitar los problemas de agencia entre los propietarios y los administradores, y también en relación con otros grupos de interés como clientes, proveedores y accionistas minoritarios.

“Estos principios no sólo se deben ver reflejados en el comportamiento del gerente con relación a los dueños de la empresa, sino también en las relaciones entre la empresa y los clientes y la empresa con sus empleados que no son parte de la familia, la ética y la moral tiene que ver con la gestión de la empresa en todos los ámbitos y de una manera integral” (J. P., 7:17).

Los valores y el comportamiento ético se piensan desde la perspectiva de los administradores de la empresa en relación a su familia, y en todos los aspectos de la compañía, lo cual aparece en diversas entrevistas. Otros valores como los religiosos pueden contribuir al control de los problemas de agencia entre los gerentes que hacen parte de la familia propietaria de la firma y los demás propietarios unidos por un vínculo familiar: “Los valores religiosos que tiene la familia y se los han enseñado a los hijos, se han transmitido a las siguientes generaciones” (J. P., 11:2). Estos valores han contribuido en una empresa de familia a mantener la confianza y a que disminuyan los problemas de agencia: “estos valores incluyen el respeto por los demás, la conservación

de los capitales en el núcleo familiar, el respeto a los mayores, la resolución de los problemas con base en el dialogo” (J. P., 11:2).

Como prolongación de esta perspectiva de valores, se señala la importancia de que los hijos aprendan los valores familiares para que estos sean puestos en práctica en la empresa. Además, el vínculo de los hijos a temprana edad con la organización contribuye a mejorar el comportamiento ético cuando sean adultos y entiendan que hay límites entre la empresa y la familia, pues el dinero de la empresa no se puede tomar para cosas personales. Esto evita problemas de agencia cuando los hijos lleguen a la dirección de la empresa.

“Mostrarle a los hijos los valores y los límites con relación a la empresa, esto debe enseñarse desde que son niños, compartiendo con ellos los procesos de toma de decisiones y las responsabilidades. Si se enseña esto, se evita que cuando sean adultos piensen que la empresa es una caja menor de donde se puede estar sacando plata. Esta es la manera para que los hijos comprendan los límites entre la empresa y la familia desde niños, permitiendo que cuando sean adultos y tengan en sus manos la dirección de la empresa no hagan cosas que pueden afectar los derechos de los demás integrantes de la familia que son propietarios de la firma, o que pueda afectar la estabilidad de la empresa” (J. P, 11:6).

En una apreciación similar, se considera que los factores más importantes para el éxito de la empresa de familia es educar con el ejemplo, y mantener la unión familiar.

“Hacer con frecuencia reuniones de todos los hermanos propietarios de la empresa y con todos sus hijos, esto ayuda a construir relaciones entre los primos que serán los futuros propietarios de la empresa y quienes tendrán que tomar las decisiones. Si ven unión desde ahora, esto se convierte en un valor para el futuro. De esta manera, van a aprender a tenerse confianza. No hay que olvidar que los

primos van siendo familia más lejana que los hermanos. Por esto, es necesario tener mecanismos que permitan mantener la unión familiar” (E. P 20:7).

La transparencia, el compromiso y la honestidad son valores que se destacan en las empresas de familia como fuente de confianza y son factores que facilitan la acción de los administradores y la delegación de los propietarios a los administradores con vínculo familiar:

“Se indica la conveniencia que la gestión de la empresa esté en manos de un familiar ya que éste es conocido por mucho tiempo y no va a defraudar la confianza que los demás familiares le han depositado (J. P, 12:7). La conciencia que tenemos de trabajar en grupo de conservar la sociedad de familia, trabajamos juntos y tenemos los mismos criterios y manejamos las cosas con mucha claridad, con mucha honestidad y trabajo equilibrado entre todos podemos conservar un patrimonio que viene de familia” (E. P, 15:1).

Cuando hay dos familias propietarias de una misma organización, se destaca la importancia de valores como la conciencia de trabajar en grupo, de conservar la sociedad de familia, criterios semejantes sobre el proceso de la empresa, el manejo de las cosas con transparencia, los intereses y la mentalidad de estas coincida.

“que sean familias que valoran el trabajo honesto, el respeto por la otra familia y por las decisiones del gerente de la empresa, que compartan la toma de decisiones y la responsabilidad de la misma, esto permite conservar el patrimonio que viene de la familia” (J. P., 12:8).

Los valores inculcados por la familia se consideran básicos para la formación personal, para un gerente entrevistado.

“son importantísimos y de hecho eso es lo que ha dado la confianza, el respeto y el querer hacer las cosas para salir adelante con la empresa y apoyar a la persona que se encuentre ejerciendo la gerencia de la empresa” (G. P., 17:22).

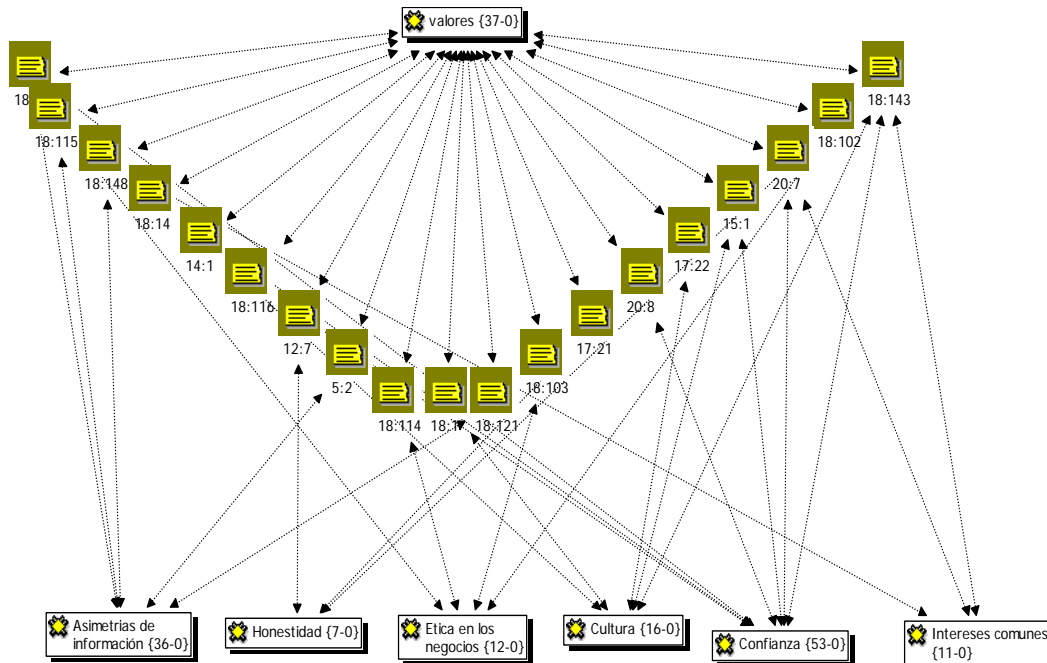
En este sentido, los valores de la familia que se van inculcando en los hijos a medida que van creciendo se vuelven importantes para la dirección de la empresa familiar.

“Solo fomentando la unión, el respeto, la honestidad se puede tener la confianza necesaria para la buena marcha de la empresa. Estos son valores que deben cultivarse desde la familia y que se reflejan en la empresa y en la forma como se dirigen los asuntos empresariales” (J. P., 20:8)... “la única forma de continuar, es manteniendo el amor a la empresa entre los descendientes, nosotros hacemos una asamblea al año. La idea es que sean tres, donde vinculemos a todos los menores o los sucesores que ya son grandes y que sepan sobre la empresa, les contamos el cuento, tenemos un fondo semilla por si ellos quieren crear otra empresa y vincularla a la empresa de nosotros, creemos que es la única forma de seguir adelante y de seguir juntos, mientras nosotros podamos seguir unidos, con una filosofía de trabajo igual, de desarrollo igual nos va a ir muy bien” (E. P., 15:6).

Los valores familiares transmitidos de los padres a los hijos se convierten en guía para la acción y se reflejan en acuerdos implícitos de cómo se va a manejar la familia. Estos acuerdos no escritos, transmitidos por la familia a la empresa, permiten mejorar la confianza entre los propietarios y los administradores que también tienen propiedad sobre la empresa. Este es un factor que contribuye a eliminar problemas de agencia en las empresas de familia.

“Yo llevo como miembro de junta 20 años y nunca hemos tenido malos entendidos, ni roces, ni desacuerdos importantes, sobre todo que desde la primera generación que fueron nuestros padres, nos enseñaron y nos crearon la conciencia de que la empresa no es una solución política de nadie, ni un escampadero económico para nadie. Entonces, eso lo tenemos muy claro. Sabemos que el que trabaje allá tiene que estar muy capacitado muy comprometido, muy decidido. Entonces, nadie está esperando tomarse en la empresa un puesto, arrebatarse a la empresa un cargo administrativo de poder. Todo ha sido muy conversado. Es la lógica de unas familias muy sanas que vamos que venimos en los cargos directivos que no hay nadie interesado en apropiarse de lo que le pertenece a otro miembro de la familia o de la otra familia que también tiene derechos en la empresa” (J. P., 12:16).

Gráfico 7. Relación de la categoría valores con otros aspectos del estudio



Este gráfico resulta del análisis de la información cualitativa que muestra la relación entre la categoría valores y las categorías asimetrías de información, honestidad, ética en los negocios, cultura, confianza e intereses comunes. En el primer cuadro, se indica el número de veces que la categoría valores apareció en las entrevistas, en los cuadros de la parte media el número que identifica la organización en la que se realizó la entrevista y la cantidad de relaciones que ésta tiene con las variables del estudio. En los cuadros de la parte baja, se indica la cantidad de relaciones de cada categoría, las flechas indican la forma en que se relacionan las categorías con las entrevistas. Estas relaciones sirven como base para plantear la discusión.

Los valores respecto a otros aspectos

A continuación, se presenta la discusión sobre las relaciones entre la categoría valores con otros aspectos encontrados en el estudio. En las entrevistas se observaron 37 referencias directas a los valores como elemento para controlar los comportamientos oportunistas o la selección adversa entre los miembros de la familia propietaria y de las familias que tienen derechos de propiedad en la empresa, como factor que contribuye a disminuir los problemas de agencia entre los miembros de la familia propietaria y los miembros de la familia que tienen a su cargo la dirección de la organización.

Entre los principales valores que contribuyen a disminuir los problemas de agencia entre gerentes que hacen parte de la familia y propietarios unidos por un vínculo familiar se encuentran la honestidad, la probidad en los negocios, la cultura, la confianza y los intereses comunes, lo cual es influido por las asimetrías de información. Las costumbres y los activos centrados en la familia son elementos que evitan la asimetría de la información en la familia y en la empresa. En esta forma, los activos

centrados en la familia cobran importancia en el control de la empresa, por lo cual, se podría proponer una nueva categoría de capital que contribuye al mejor desempeño de las organizaciones que podría ser el *capital familiar*.

Con respecto al papel de los valores en la disminución de los problemas de agencia en las empresas de familia, Nogales (2008) señala que, cuando una empresa familiar tiene un lazo fuerte de unión con una familia, la relación se fundamenta en la cultura de ambas y está constituida por creencias que se convierten en guías para la acción y por los valores, que son compartidas de manera permanente y voluntaria.

En este sentido, desde la perspectiva de Eddleston, y otros (2010), las empresas de familia gozan de una ventaja comparativa en la construcción de confianza, pero sus problemas de racionalidad y de fiabilidad limitada también implican que la confianza está sujeta a desentrañar la forma de aprovechar los activos derivados de la familia y minimizar los aspectos disfuncionales a través de la educación, la formación, las prácticas de recursos, la compensación basada en la propiedad y la vinculación de profesionales no familiares en cargos de dirección de la empresa.

En las empresas entrevistadas, ocurren procesos de aprovechamiento de los activos originados en la familia por medio de hábitos, costumbres y prácticas que van haciendo tradición al interior de la familia y que se van transmitiendo de generación en generación como formas de transmitir los valores familiares para que se puedan llevar a la organización y de esta forma disminuir los problemas de agencia.

Entre estos aspectos, se destaca la confianza que es una categoría clave en este trabajo. Las siete referencias halladas, relacionadas con los valores, aluden a la confianza como un valor que debe cultivarse en el hogar. Cuando se trata de empresas conformadas por primos, las buenas relaciones y el conocimiento mutuo permiten

establecer relaciones de confianza mediante reuniones familiares donde se educa con el ejemplo de tal manera que esto se va transmitiendo de generación en generación.

A propósito, Fukuyama (1995) considera que la confianza es creada y transmitida mediante mecanismos culturales como la religión, la tradición y los hábitos históricos. Piensa que, aunque los contratos y el interés personal puedan ser fuentes de asociación, las organizaciones más eficientes se establecen en comunidades que comparten valores éticos, y no requieren contratos, ni regulación legal de sus relaciones porque el consenso moral previo provee al grupo la base de confianza necesaria para las transacciones. En este caso, la confianza proviene de las normas morales de la comunidad familiar y allí se cultivan virtudes como la lealtad, la probidad y la confiabilidad.

En las entrevistas (E. P., 20:7), se encuentra que valores como la confianza son transmitidos a las nuevas generaciones por medio de hábitos, creencias religiosas y la tradición de manera similar a como lo que plantea Fukuyama (1995).

De igual forma, la confianza como valor de la empresa de familia, contribuye a controlar los problemas de agencia y se relaciona con la conciencia de trabajar en grupo. La necesidad de conservar la sociedad familiar, de trabajar juntos y de tener los mismos criterios para manejar las cosas con claridad y probidad son claves para conservar un patrimonio familiar. De la misma forma, el fomento de la unión, el respeto y la honradez puede aumentar la confianza necesaria para la buena marcha de la empresa. Estos son valores que se deben cultivar en la familia y se reflejan en la empresa en la forma como se dirigen los asuntos del negocio. Estos valores disminuyen los costes de agencia asociados al oportunismo y al riesgo moral entre principales y gerentes unidos por vínculo familiar.

El conocimiento de los miembros de la familia obtenido en prolongados tiempos de compartir, de saber cómo piensan, de conocer sus actuaciones en diversos escenarios, y permite identificar los comportamientos confiables de los miembros de familia en su vida y de esta forma se logra la seguridad de que se puede confiar en ellos para asumir la dirección de la empresa sin que ocurran comportamientos oportunistas.

Lo anterior indica que los costes de agencia, que según Arruñada (1998) deberían ser pagados por una de las partes, deben ser cubiertos por el agente que debe pagar la garantía, puesto que es él quien tiene interés en convencer al principal que confié en él. Para ello, tiene varias opciones como crearse una reputación, no defraudar en los contratos que realice, prestar algún tipo de aval o pertenecer a una organización acreditadora. Pero en la empresa de familia, el conocimiento de toda la vida, el tener acceso a su pensamiento y sus acciones produce la reputación requerida para confiar en que el agente no va a tener un comportamiento oportunista. Tampoco se hace necesario aceptar una cierta pérdida residual por parte de los propietarios por la conducta del agente, ni asumir los costes de supervisión que los debe pagar el principal. En este caso, los integrantes de la familia que, teniendo derechos de propiedad sobre la empresa, no hacen parte de su equipo de dirección, como lo plantea Arruñada (1998).

De otro lado, se han definido teóricamente las asimetrías en la información como uno de los elementos que generan problemas de agencia. Por consiguiente, en las empresas de familia, la facilidad de comunicación originada en la relación familiar es un elemento central de control sobre los problemas de agencia. De hecho, en las entrevistas se encontraron afirmaciones asociadas a la necesidad de mantener la transparencia en los procesos de comunicación, con autenticidad, claridad y respeto (G. P., 5:2).

La claridad en la información que facilita el acceso a los integrantes de la familia a la información relacionada con las operaciones de la empresa es un elemento básico para lograr una disminución de los problemas de agencia cuando la organización es dirigida por un miembro de la familia que también tiene derechos de propiedad.

Otro valor destacado en las entrevistas se refiere a la ética en los negocios que, en la perspectiva de Quinn y Jones (1995), tiene que ver con la actuación de los gerentes de acuerdo con los principios morales, porque consideran que está bien buscar incrementar el valor de la empresa, pero respetando la libertad y los derechos de las demás partes, lo que implica el reconocimiento de la ética como guía para las actuaciones.

En este sentido, en las entrevistas se señala la importancia de conservar los principios éticos transmitidos en la familia, y también la vinculación de estos principios al quehacer de la empresa, lo que exige a los gerentes y a los empleados en todos los niveles de la organización que tengan los principios éticos y los valores como la guía para la toma de decisiones, de suerte que no es aceptable maximizar el valor de la empresa atropellando los intereses de quienes tienen algún vínculo con la organización. Con este principio, se trata de disminuir los problemas de agencia entre propietarios y gerentes con derechos de propiedad, y también de disminuir los problemas de agencia que pueden ocurrir como consecuencia de los contratos que la empresa de familia suscriba en el cumplimiento de su objeto social.

De la misma manera, McMahon (1981) considera dos principios generalmente reconocidos como aporte a la moral implícita del mercado, como las normas morales sin las cuales el mercado no podría operar: la primera es honrar los acuerdos, respetando el contrato principal-agente; el segundo, evitar la mentira, es un principio cuyo reconocimiento es un prerequisite para el funcionamiento eficiente de los mercados.

En este sentido, en las entrevistas se destaca la ética de la empresa que debe animar al gerente en su acción respecto a los demás integrantes de la familia propietarios de la organización, y frente a todos los públicos incluyendo los empleados, sin importar si existe o no una relación familiar con la empresa y, especialmente, respecto a los clientes y los proveedores de la empresa. Esta actitud debe ser observada por todas las personas con responsabilidades de cualquier tipo en la organización.

La cultura de la familia es otro elemento clave para la transmisión de los valores de los padres a los hijos, lo que debe hacer parte de la tradición, más allá de los derechos de propiedad, si se quiere mantener el control de la empresa. Otro elemento ligado a la cultura de la familia tiene que ver con el emprendimiento, la necesidad de comprometerse con una causa, por lo cual la familia propietaria de una empresa debe ser una familia emprendedora y esto debe transmitirse de una generación a otra.

La confianza como factor de control de los problemas de agencia en las empresas de familia

La confianza es un elemento central en la definición de quien asume el control de la empresa, que proviene de un largo proceso de conocimiento la persona elegida. De la misma forma, la comunicación es considerada como un factor que produce confianza, por lo cual la confianza es un elemento fundamental en el control de los problemas de agencia en las empresas de familia:

“La empresa era propiedad de dos familias, mi papá se murió hace 20 años y yo entré hace 29, entonces los miembros del otro grupo familiar, que eran la mayoría, tenían el 60% de la propiedad, decidieron que yo era el remplazo y hace tres años pensé que ya era hora del retiro mío. Entonces, conseguí la persona que

yo creo es la más idónea por sus estudios, por su capacidad, porque es una persona recta y lo estoy preparando para cuando yo me retire el asuma el control de la empresa, se trata de un sobrino mío” (G. P., 2:3).

La confianza en las empresas de familia tiene como elemento básico la comunicación, y los lazos familiares:

“aparece el tema de la claridad en la información para poder tomar decisiones, el factor de la confianza más que depender de la familia es la claridad en la información” (G. P., 2:8). “Todos somos familia, no hay socios externos y esa es una de las cosas que un día me dijeron, ¿usted por qué no hace firmar a las nueras y a los yernos capitulaciones? y les dije: “miren, el primer principio de la igualdad es ese. Si uno quiere a una persona y confía en esa persona, déjela trabajar tranquilamente. Hay formas legales de controlar las cosas” (J. P., 3:14).

Además, la confianza es un elemento que contribuye a que se pueda dar la delegación en otras personas de la familia o externos:

“Hay una situación que por eso es que tengo el consultor externo porque esta empresa, mientras yo la manejaba sólo, sí era una empresa, pero tenía muchas falencias y tenía muchas cosas que yo no era capaz de hacer solo. Hoy en día, las hacemos a través de colaboradores y siempre hemos creído en la libertad de operación, en que si se genera esa la libertad, se demuestra la confianza que se le tiene a la segunda persona o la tercera persona o en las personas que están tomando decisiones para la compañía” (J. P., 3:15).

La relación familiar permite un conocimiento de las personas, de modo que se pueden identificar fácilmente sus intereses, el tipo de valores que guían sus actuaciones, y lo que se puede esperar de ellas, por lo cual, este conocimiento permite evitar

problemas de agencia en las empresas de familia, y permite encargar de la dirección a la persona cuyos valores permitan disminuir los problemas de agencia:

“En las empresas de familia, la confianza depende de la persona y uno entre hermanos se conoce, uno sabe cuál es el aventajado, cuál se lo quiere llevar por delante o cuál es el que es siempre justo. El conocimiento que se pueda tener de la familia hace que haya confianza. Yo siento que en mí confían, porque me conocen desde niña, porque siempre hago la junta y están las personas y porque cualquier decisión importante que se vaya a tomar es consultada con ellos” (G. P., 5:16).

Para otras empresas, la vinculación de miembros de la familia a los diferentes cargos se considera como un factor de éxito empresarial:

“Entonces, esa condición es un elemento muy importante la existencia de la familia y que a través de la familia se vinculen a la empresa, digamos que eso ocurre en muchas organizaciones y es que la condición familiar permite generar un factor que se llama la confianza para que todos los otros familiares vayan llegando y así de esa manera poder hacer crecer la empresa con el aporte de todos” (J. P., 19:6).

También ocurre que la familia confía en la capacidad de sus integrantes para la dirección del negocio. Sin embargo, por el conocimiento que tienen de ellos, de su habilidad para hacer negocios, se produce desconfianza en su capacidad de preservar los intereses de toda la familia y no sólo los propios de quien asume la dirección de la empresa:

“De pronto, la familia confía en el que es más vivo para los negocios, pero no necesariamente ese es el que va a cuidar el interés de todos. A lo mejor, es el mejor negociante, pero también va a manejar la empresa a su favor. Entonces,

usted tiene que saber cuál es el nivel de confianza que está manejando” (G. P., 5:18).

“¿Sabe qué pasa con la confianza? es lo que tiene la ceguera en las empresas de familia, se confía en el que tenga sagacidad, en el que sea fuerte y convincente, en el que haya sido líder y maneje la familia y sostenga la empresa en el tiempo donde ya la familia confía en que sí va a sostener la empresa más no necesariamente puede tener la confianza en que sus recursos van a estar protegidos para toda la familia” (G. P., 5:17).

“Hay confianzas y desconfianzas. En mi familia había duda de confiar en que yo pudiera sacar adelante el negocio, pero tenían la confianza de que yo era correcta, transparente. O sea que, por un lado, había confianza en que el negocio sería manejado con honestidad, pero desconfiaban de la capacidad de sacar el negocio adelante, de la capacidad de gestión. Mi mamá me preguntaba a cada rato, usted si va a ser capaz” (G. P., 5:26).

“La presencia de un familiar en la gerencia de la empresa garantiza más confianza, digamos una confianza en lo que tiene que ejecutar y otra confianza en el manejo de la parte económica, o sea, de los recursos sin apropiarse de ellos” (G. P., 6:6).

“Existen dos tipos de confianza que debe lograr quien asuma la dirección de la empresa de familia. El primer tipo es aquel que permite a todos los integrantes de la familia que le van a delegar el manejo de la empresa confiar en que su conducta será ética, es decir que no va a actuar en función de sus propios intereses sino en función de los intereses de la familia y de la empresa; el segundo tipo de confianza es el que debe proyectar frente a la familia de ser capaz de gerenciar la empresa es decir que sí tiene las competencias que requiere un gerente. En nuestro caso, la gerencia la asume una mujer y mi mamá, como mujer machista, tenía

dudas de que una mujer fuera capaz de asumir el reto de la gerencia. Esto se dio especialmente porque siempre fue el hermano mayor el que estuvo en la gerencia de la empresa” (G. P., 5:8).

La transparencia en la comunicación aparece como un factor clave para el buen gobierno de las empresas de familia, que produce confianza y mantiene la armonía en las relaciones en la empresa sin afectar el vínculo familiar:

“Es importante primero que todo que la gente conozca todo lo que está pasando en la empresa, mandarles mensualmente toda la información, lo que se les pide es que no puede salir la información fuera del círculo de la empresa, se les dice que, en lo posible, destruyan el documento una vez lo hayan leído, porque no puede caer en manos extrañas. Anualmente, en la asamblea, les pregunto: ¿bueno, usted quiere algún cambio, en la parte que teóricamente corresponde a usted? ¿No? Entonces seguimos iguales” (G. P., 2:4).

“Ahí vuelve y aparece el tema de la claridad en la información para poder tomar decisiones, el factor de la confianza más que ser de la familia es la claridad en la información” (G. P., 2:8).

Además, para mantener la confianza es necesaria la transparencia en la información y evitar que el gerente tenga negocios que pueden ser competencia del negocio de la familia:

“Yo ya voy a cumplir doce años de estar en la gerencia, yo ya venía de una formación profesional, fui subgerente un tiempo, empezamos a ir a unas charlas toda la familia, nos empezamos a cuestionar un poquito por qué ahí decían que era importante que se entregara la gerencia y que no fueran rupturas fuertes, entonces, mi hermano ya había puesto varios negocios de cuenta de él, aparte del negocio de la familia, entonces veíamos que había como una dificultad con este negocio, que era de la familia, más los que él tenía, que eran competencia; pero yo tenía muchos

roces con mi hermano por cuestión de la ética, sabiendo que él tenía otro negocio que era competencia del de la empresa, por eso no podía seguir de gerente en el negocio de la familia, mejor que se dedique a los suyos y nosotros manejamos el de la familia” (G. P., 5:7).

En algunos casos, se le da un manejo informal a la empresa. Sin embargo, la comunicación se convierte en un factor fundamental para mejorar los niveles de confianza en la organización:

“Esto es muy informal. Básicamente, lo que tenemos es lo que llamamos director que es mi cuñado, mi hermana hace parte de la fiscalización y yo como administrador. Son reuniones muy esporádicas, digamos dos o tres reuniones en el año y constantemente vía internet generando documentos, generando información y un seguimiento a las actividades que se hacen” (G. P., 6:1).

La información como factor que contribuye a producir confianza

La transparencia en la información es un elemento central para producir confianza y disminuir los problemas de agencia en las empresas de familia:

“Cuando se libera información, se generan vías para que la competencia ataque más rápido, ¿por qué Coca-Cola no tiene sino una competencia? porque no ha liberado información. Entonces, por eso es que yo nunca he patentado, no me interesa patentar es que la información la tengo yo en el cerebro, está en los computadores y está directamente en nosotros” (J. P., 3:20).

“Esta empresa tiene diez jubilados. Toda la gente permanece en el tiempo porque aquí todo el mundo consulta, pregunta, hay una transferencia de conocimiento a todo el mundo, que es lo que muchas empresas no hacen. Aquí, todo el mundo tiene el conocimiento en el manejo de las máquinas. Entonces, eso

es muy importante porque si uno no genera la libre competencia dentro de la empresa y el conocimiento no circula, entonces la empresa no funciona, si yo todo lo tengo aquí archivado y cada que van a hacer una cosa tienen que venir a preguntarme a mí pues estoy jodido” (J. P., 3:24).

“Por eso la información fluye libremente dentro de la organización, los empleados tienen acceso a la información de la empresa y al conocimiento, es un proceso de evolución permanente” (J. P., 3:25).

La facilidad de comunicación entre los miembros de la familia contribuye a generar confianza y disminuir los problemas de agencia, la condición de familia facilita los procesos de comunicación:

“Mi hermano, que era el gerente, vio que sí era correcto irse, pero venía yo con mucha preparación y cambié el estilo de la gerencia con respecto a que, para mí, tenían que ser las cosas muy claras. Yo hacía mucha reunión, mucha junta, dándole a conocer la situación a la familia. Entonces, instauré muy bien lo que era el comité. Se trabajó mucho en el protocolo de familia. Yo he venido creando las funciones, es decir, que quede todo como muy bien estructurado porque el día de mañana puede que uno no esté o que la familia diga ya no más, además yo no guardo nada, todo lo digo” (G. P., 5:22).

“aquí no hay tanto que convencer. Ellos tienen su propio convencimiento. O sea, que hay una unidad de pensamiento, además, porque la forma de comunicarse ya es innata en nosotros, porque crecimos juntos y nos conocemos. Yo pienso que creer en el otro en una empresa de familia es más fácil” (G. P., 5:33).

La intención y la facilidad para llegar a consensos es otro elemento importante que se observa en las empresas de familia entrevistadas:

“Siempre que vamos a tomar una decisión importante, la discutimos y nos ponemos de acuerdo y prácticamente el acuerdo es unánime. Aunque haya

discusiones, se escucha a la persona que tenga dudas u otro punto de vista, se socializa hasta que todos estemos de acuerdo” (G. P., 6:3).

“Todas las decisiones, aun estando en potestad del gerente, son ventiladas frente a la junta directiva. Yo asisto a ellas y nunca he percibido que la gerencia trate de ocultar o de desvirtuar o de presentar de manera mañosa la información de lo que está sucediendo al interior de la organización. Entonces, yo sí creo que la junta ejerce cierto control sobre las acciones de la gerencia” (J. D., 7:6).

“Por lo que a mí el conocimiento me da, sobre como fluye la información, sé que a los miembros de junta les llega absolutamente toda la información. A nivel de asamblea, es la misma información que se lleva a la junta directiva. Toda la información que se maneja dentro de la organización que se presenta en junta directiva es la que básicamente llega también a la asamblea y sé que le llega a los socios que no son miembros de la junta directiva” (J. D., 7:4).

La claridad en la información hace referencia a que los socios estén enterados de todo lo que pasa en la empresa, y también tiene que ver con una información transparente a todos en relación con sus derechos y deberes en la empresa. En esta forma, se contribuye a controlar los problemas de agencia entre propietarios y gerentes y con las demás partes interesadas:

“Yo te conté que ya me había ocurrido el caso con un sobrino que deseaba entrar a trabajar en la empresa. Afortunadamente, ya habíamos hecho el protocolo y se aplicó: si es un sobrino, tenía que tener experiencia en empresas de afuera mínimo dos años, haber cumplido los requisitos y, además, haber hecho las pruebas. Igual, un externo también tiene que tener experiencia, se vuelve una condición. Si el sobrino no cumple, no puede entrar a trabajar en la empresa, le toca irse a otro lado” (G. P., 5:36).

“Tenemos muy claro, en el manejo de la empresa, que los recursos generados por la empresa tienen como prioridad el crecimiento como empresa. Entonces, no es una obligación de la empresa generar recursos para repartir dinero o dividendos. Esa no es la prioridad. Si hay años buenos y la empresa crece, hay recursos para dar dividendos, entonces se dan, y las veces que se han dado que no han sido muchos. Son unos recursos pequeños y limitados. La prioridad de la empresa es su sostenibilidad en el tiempo y, sobre todo, una mentalidad de crecimiento, buscando nuevos productos, nuevos mercados, nuevas áreas, más cantidad de opciones. Hoy en día, hay una planta en Cartagena, entonces la prioridad de la empresa no es la manutención de sus socios. Cada uno tiene su preparación académica y su forma de buscar el sustento familiar, no es una fábrica con la obligación de generar esos recursos para las familias y los dueños, esa no es la responsabilidad” (J. P., 12:15).

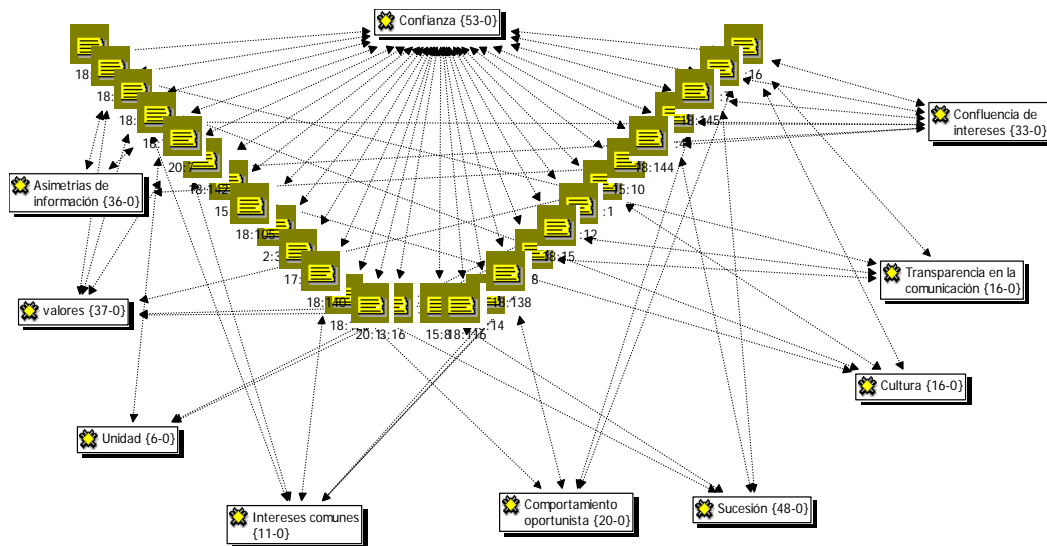
También los negocios con miembros de la familia, o la remuneración a los empleados que son integrantes de la familia y tienen derechos de propiedad hacen parte de la transparencia en la información:

“Lo otro es que una empresa familiar debe manejarse con muchos criterios que manejan las empresas no familiares. En el tema salarial, por ejemplo, no hay por qué pagarle al miembro de la familia dos veces más de lo que gana un empleado del mismo rango y con las mismas competencias y responsabilidades. Debe ganarse lo mismo. No debe haber privilegios. Los miembros de la familia no pueden llegar a asumir un rol de dueños, de propietarios, por encima del gobierno de la empresa. Esas son instancias distintas que deben respetarse” (G. P., 5:3).

La confianza en relación con otros aspectos

A continuación, se presenta la discusión sobre la relación entre la categoría confianza y otros aspectos del estudio. La confianza es una de las categorías más importantes en este estudio, pues aparece en 53 referencias en las entrevistas además de las relaciones con otros elementos del estudio, que se establecen en el análisis de las entrevistas.

Gráfico 8. Relación de la categoría confianza con otros aspectos del estudio



Este gráfico muestra la relación entre la categoría confianza y las categorías asimetrías de información, valores, unidad, intereses comunes, comportamientos oportunistas, sucesión, transparencia en la comunicación, cultura y confluencia de intereses. En el primer cuadro, se indica el número de veces que la categoría confianza apareció en las entrevistas, en los cuadros de la parte media, el número que identifica la organización en la que se realizó la entrevista y la cantidad de relaciones que ésta tiene

con las variables objeto de estudio. En los cuadros de la parte baja, se indica la cantidad de relaciones que tiene cada categoría. Las flechas indican la forma en que se relacionan las categorías con las entrevistas. Estas relaciones sirven como base para plantear la discusión.

La confluencia de intereses entre los integrantes de la familia propietaria ha sido un factor que contribuye a generar confianza. El hecho de que todos tengan objetivos similares permite que no tengan diferencias al decidir quién asume un cargo de dirección en la organización, y este mismo hecho le aclara a quién sea designado lo que se espera de él. De esta manera, la posibilidad de un comportamiento oportunista del gerente integrante de la familia se reduce, puesto que sin que medie un contrato tiene claridad sobre lo que se espera de su gestión. Por otro lado, el conocimiento que la familia ha tenido del comportamiento de sus miembros respecto a los valores éticos que guían su acción es un factor que contribuye a una buena elección cuando el cargo de dirección se ha entregado a un miembro de la familia.

La confluencia de intereses se observó en una entrevista cuando un integrante de la Junta Directiva de la empresa que a la vez era el fundador afirma:

“Tenemos una ventaja muy grande y es que el dinero no nos importa. Aquí, lo que se busca es el beneficio de todos, inclusive de los empleados, no solo de los propietarios” (J. P., 3:15).

Por eso, el gerente debe actuar de acuerdo con este interés de todos, por lo cual se espera que no tenga comportamientos oportunistas y que la confianza que se ha depositado en él por los demás dueños que, en esta empresa, todos hace parte de la Junta Directiva, sea un factor que disminuye los costes de agencia, desde la perspectiva de la

perdida residual, y respecto a los costes del control y de otorgar garantías de que no se va actuar en contra de los intereses de los principales.

En otro caso, se observó la confluencia de intereses respecto al crecimiento de la empresa, en la cual todos tienen claro que no se espera que la gente pueda cubrir sus costes a través de la caja de la empresa, sino de los dividendos. De la misma forma, todos tienen claro que la empresa debe destinar una parte de sus ingresos a su crecimiento. Esta claridad permite evitar expectativas sobre flujos de dinero anticipados hacia los socios, lo cual puede evitar problemas de agencia entre la empresa y los demás públicos interesados en ésta, y también determina algunas claridades para que se controlen los costes de agencia entre los propietarios (principales) y el gerente integrante de la familia (agente).

La transparencia en la comunicación es un elemento que origina confianza en cualquier tipo de organización. Este factor es clave en las empresas de familia. La relación familiar, el hecho de compartir espacios diferentes a los empresariales, el conocimiento de cada uno de los miembros de la familia es un factor que facilita la comunicación generadora de confianza. En este sentido, Gersick, y otros (1997) señalan que la evolución de la confianza o de la desconfianza en las empresas de familia comienza por las relaciones interpersonales basadas en el parentesco, la familiaridad, los valores compartidos y la historia común, resultantes de una larga interacción. Esto explica por qué los integrantes de una familia estarían dispuestos a invertir su capital y otros recursos en la empresa, y estarían dispuestos a hacer sacrificios para garantizar la prosperidad de la firma.

De la misma forma, Eddleston, y otros (2010) plantean que si hay unidad y confianza se facilita la transmisión de información y su comprensión, lo que permite

que la comunicación sea intensa, fluida y sin barreras. Estos son elementos son centrales en cualquier organización y son potencializados en las empresas de familia. Esa facilidad de transmisión de información se observa en las empresas de familia en las que se realizaron las entrevistas. Incluye el flujo de información respecto a la gerencia hacia los demás propietarios, y al mismo tiempo un flujo de información generador de confianza entre los propietarios y, en algunos casos, en el resto de la organización. Esto es un elemento que permite disminuir los costes de agencia en este tipo de firmas.

De la misma forma, según el planteamiento de Gersick, y otros (1997), la posible desconfianza entre los miembros de la familia es un elemento clave en el proceso comunicativo en las empresas de familia, porque el conocimiento que ocurre entre los propietarios unidos por vínculo familiar, les permite saber con anticipación qué se puede esperar del miembro de la familia que se va designar en la dirección, y tener claridad sobre los miembros de la familia a los que no se le podría encargar la empresa.

Como en todo tipo de organización, en las empresas de familia pueden surgir intereses políticos. En las entrevistas, se observó que, en algunos casos, se conforman grupos de presión con capacidad para llevar a un miembro de la familia al cargo de dirección, a pesar de que otros propietarios pueden no estar de acuerdo con esta designación, según su conocimiento de las actuaciones pasadas de la persona designada. En este caso, la desconfianza resultante de una historia de vida es un factor de fluidez de la información que permite a los propietarios saber que deben tener mecanismos de control para evitar un comportamiento oportunista del agente. La transparencia en la comunicación no es el resultado de una política institucional, sino una consecuencia de lo que Eddleston, y otros (2010) denominan activos centrados en la familia.

Por su parte, el Gerente (agente) que ha llegado a su cargo por una acción política en el interior de la familia, sabe que una parte de los principales, a quienes lo une una relación familiar, esperan un comportamiento oportunista de su parte, lo que seguramente lo llevará a ser cuidadoso en el manejo de los recursos de la empresa. En ambos casos, la confianza o la desconfianza pueden ser elementos que contribuyen al control de los problemas de agencia en las empresas de familia.

La cultura es un tema relevante para producir confianza o desconfianza en las empresas de familia. Los aspectos culturales aparecen también relacionados con la categoría valores. Se encuentran costumbres que se van quedando en la familia y de esta se llevan a la empresa. Cuando en la familia se ha creado una cultura de respeto a los valores, de trabajo en equipo, de probidad y estos valores se transmiten a la cultura de la empresa, son un factor potente para disminuir los problemas de agencia entre gerentes y propietarios unidos por un vínculo familiar.

La sucesión es otro elemento ligado al concepto de confianza y está determinada por hechos como el deseo de algunos fundadores de perpetuarse en la dirección y no quieren cederla oportunamente a sus descendientes o a un tercero. La formación académica de un posible sucesor y su preparación en el interior de la empresa es un factor generador de confianza que facilita la sucesión. Este proceso propicia la transmisión de los conocimientos del fundador a su sucesor (J. P., 3:12). Este es el caso de una empresa de familia en la que el fundador cede la dirección a uno de sus hijos y él pasa a ser parte de la Junta Directiva.

Allí, la sucesión no es un hecho traumático generador de conflictos y de problemas de agencia, pues se da como algo natural en la firma y resulta de un proceso de preparación del posible sucesor para asumir el cargo. Esta preparación implica un

ejercicio de formación académica, y una preparación en los valores que el fundador ha querido inculcar en la empresa. Esto se logra con la vinculación del sucesor a diversos procesos dentro de la compañía, lo que incrementa la confianza ante los demás propietarios que también parte de la Junta Directiva y el nuevo gerente.

También se observaron casos en los cuales el gerente fundador no tomó el proceso de sucesión como un hecho natural y necesario, y estuvo al frente de la empresa hasta el día de su muerte, lo cual fue traumático para el proceso de sucesión en el cual se presentaron problemas y costes de agencia entre el nuevo gerente y los integrantes de la familia. Este tipo de problemas se presentaron con algunos empleados de confianza del gerente fundador, quienes aprovecharon la confusión para actuar en provecho propio haciendo uso de los bienes de la firma (E. P., 5:7).

Ese aprovechamiento de la confusión para obtener un beneficio propio es lo que en teoría de la agencia se conoce como comportamiento oportunista, asociado con la confianza o la desconfianza. Pero ese comportamiento oportunista también puede estar ligado a la realización de negocios con la empresa de familia por algunos de sus integrantes, y especialmente por quienes tienen cargos de dirección y aprovechan la situación para obtener ventajas en su proceso de negociación.

En las entrevistas se encontraron organizaciones que tienen restringido este tipo de negociación para disminuir los problemas de agencia entre los gerentes integrantes de la familia y otros propietarios unidos por vínculo familiar. Pero en otros casos se plantea la conveniencia de hacer negocios con los miembros de la familia, siempre y cuando estos negocios estén en el marco de las condiciones del mercado, lo que implicaría que al socio se le compra o se le vende al mismo precio que a un particular. Sin embargo, hay casos en los que, dado el alto nivel de autonomía de un socio

mayoritario, no existen mecanismos para verificar el cumplimiento de los preceptos establecidos de manera implícita y solo en algunos casos de manera explícita.

Este caso presenta la dificultad de no contar con un mecanismo de control externo que, en la perspectiva de Hoskisson y Turk (1990), desempeñan un papel central en la gestión de la organización, orientado a eliminar las discrepancias entre propietarios y administradores, especialmente cuando se presentan fallas en los mecanismos de control interno, en cuyo caso los mecanismos de control externo están orientados a restringir el comportamiento oportunista. Pero en este caso concreto, no se cuenta con mecanismos de control interno ni externo para restringir el comportamiento oportunista, lo que puede dar lugar al surgimiento de problemas de agencia entre el gerente socio mayoritario y los socios minoritarios, y entre el gerente y las demás partes interesadas en la empresa.

De esta manera, el establecimiento de mecanismos de control interno y externo es un factor clave para restringir los comportamientos oportunistas de los gerentes en las empresas de familia cuando el gerente es parte de la familia, y adquieren aún mayor importancia cuando el gerente, además, es el socio mayoritario. Cuando no se establecen mecanismos de control, sólo queda apelar a la confianza como elemento para controlar los problemas de agencia.

Los intereses comunes, como elemento generador de confianza en las empresas de familia, se observó en once oportunidades en las encuestas. Sobre este tema, Gallo (1995) señala la unidad y el compromiso de las personas que trabajan en estas empresas como las dos ventajas frecuentes en las empresas de familia, que se manifiestan en la unidad entre las personas, la unidad en sus preferencias y sus modos de hacer, que originan intereses comunes entre quienes trabajan en una empresa familiar y de ellos con los integrantes de la familia propietaria. Esta unidad implica el reconocimiento de

una autoridad en un clima de confianza que puede evitar luchas por el poder y agendas ocultas en las actuaciones empresariales.

En esta forma, los intereses comunes son un elemento clave para propiciar relaciones basadas en la confianza y la mitigación de los problemas de agencia propios de una relación agente principal, típica de las organizaciones en las que se presenta una separación entre la propiedad y el control, como es el caso de las empresas de familia cuando se han dado procesos de sucesión.

Las entrevistas permitieron detectar la presencia de intereses comunes entre miembros de la familia propietaria que trabajan en la empresa, y también la presencia de familias que sin ser propietarias tienen funcionarios de la firma. Hay casos que un gerente nombró como una verdadera empresa de familia porque en ella trabajan los miembros de la familia propietaria y porque entre los funcionarios hay familias que, sin tener propiedad en la empresa, tienen varios trabajadores unidos por vínculo familiar, pues trabajan una mamá y varios de sus hijos, tíos y sobrinos. Esto contribuye a la existencia de intereses comunes de la familia propietaria, y también de otras familias que derivan sus ingresos de la organización.

Esta vinculación tiene varias formas de valorarse: de un lado, la presencia de familiares en la empresa facilita los procesos de comunicación y puede elevar la confianza. Además, la dependencia económica de la empresa llevaría a la elaboración de intereses comunes por lo cual se cuidaría la estabilidad de la empresa. Pero, por otro lado, podría llevar a la conformación de fuerzas políticas en la empresa que podrían aprovecharse en beneficio propio, lo que llevaría a la configuración de problemas de agencia diferentes a los que se vienen analizando en este trabajo.

Gobierno corporativo como factor que disminuye los problemas de agencia en las empresas de familia

De acuerdo con lo observado en las encuestas, las empresas de familia en Colombia, para evitar los problemas de agencia, no acuden a los órganos de gobierno corporativo que se plantean teóricamente para este tipo de organizaciones. Sin embargo, se observa la presencia de una junta directiva y, en algunos casos, la participación en ellas de personas externas a la familia. Esto que indica un manejo similar a las empresas no familiares, como elemento para disminuir los problemas de agencia:

“El gobierno es muy plano, en el cual yo ya pasé a ser presidente, el hijo es gerente con todas la atribuciones habidas y por haber. Yo no tengo aquí sino la entrada y la salida. Soy consultor. Y, al ser consultor, no me preocupa para dónde va la empresa. Eso es responsabilidad del gerente” (J. D., 3:6).

“Tengo muchas teorías muy complejas, que mucha gente nos las comparte. Mucha gente lo primero que me ha dicho en esto es: “¿ustedes tienen protocolo? y les digo: “no tengo protocolo, ni quiero tener protocolo”. Entonces, el gobierno es muy plano” (J. D., 3:5)

“Hay una asamblea de accionistas. Lo que pasa es que todos los accionistas son mi familia. Después, tenemos una junta directiva que son también miembros de mi familia y ya” (E. P., 10:1).

“Somos una sociedad anónima. En este momento, acá no tenemos junta, todo es por decisión a nombre personal, soy autónomo en las decisiones y los socios son mis hijos” (G. P., 17:11).

“Este año, 2012, se va a trabajar ya de una manera muy formal todo el tema de gobierno corporativo, estatutos, protocolos de manejo de intereses familiares. Pero hoy simplemente hay un gerente que direcciona toda la compañía. Todos,

incluyendo mi hermano, que a pesar de ser socios se subordina a las direcciones de ese gerente, pero el gerente, que en este caso soy yo, siempre toma decisiones de manera socializada, no democrática sino que socializa una serie de temas para discernir en un grupo de trabajo y al final se toma una decisión” (G. P., 1:3).

Las empresas que han avanzado en la constitución de órganos de gobierno corporativo entienden la importancia del protocolo de familia:

“Yo pienso que el protocolo es un medio que le permite a usted saber hasta dónde puede llegar y cuáles son los límites que uno debe tener. Es la forma de ver los valores de la familia, el respeto hacia el otro. Aunque no lo tenemos todavía muy bien establecido, o sea, ya se hizo, ya se trabajó, pero faltan cosas para implementarlo completamente. Pienso que ha sido como una herramienta que nos permite conocer los límites hasta dónde debe llegar cada uno” (E. P., 4:1).

“Entonces yo pienso que en las empresas de familia deben conocer sobre consejos de familia, deben hacer su propio protocolo, deben trabajar conceptos de buen gobierno” (G. P., 5:34).

“Esos protocolos que se van construyendo para resolución de conflictos, manejo del dinero, manejo de otros miembros de la familia, el tema salarial, prestacional, repartición de las utilidades, toma de decisiones al interior de una familia, debe quedar claro. De lo contrario, estamos cosechando enemistades y problemas con la familia. Pienso que eso es clave” (G. P., 5:1).

En la investigación, se pudo establecer que muy pocas empresas de familia tienen un protocolo de familia. Sin embargo, entre las que sí lo han construido, se observa un reconocimiento de sus beneficios:

“Yo pienso que le ayuda a la familia como tal a tener más claridad de qué temas trata una empresa de familia. Por ejemplo, eso ayudó a que ellos [los hermanos] aprendieran a respetar, que en la empresa se tocan temas solo de la

empresa y la familia hay que tocarla aparte, que hay que buscar la separación de lo económico con lo familiar que es muy claro en empresas de familia” (G. P., 5:13).

“Con el protocolo de familia y con todo el trabajo de familia, si se buscó que no estuviera nadie de yernos ni nueras en la empresa. Y, digamos, dentro de los nietos de la fundadora también se definió en qué condiciones entran a trabajar en la empresa y fue un punto clave. Ayudó mucho. Por eso es que es tan bueno hacer ese protocolo porque se vuelve muy claro para todos, se les tiene claro en qué condiciones entran, pero que aquí no se le va a crear cargo a nadie” (G. P., 5:20).

“Tenemos el protocolo de familia, que es como la constitución nacional, en el cual están definidas las relaciones entre la familia y la empresa y la forma como cada uno de los propietarios se relaciona con la empresa. Esto permite tener unas reglas de juego claras, lo que facilita la existencia de confianza entre todos los miembros de la familia y los administradores” (E. P., 20:1).

Sin importar el tamaño de la empresa de familia o el tipo de organización jurídica que se adopte, en la investigación se observó la presencia de asambleas de familia que, en algunos casos, funcionan de una manera formal y cumplen un papel importante en la rendición de cuentas y en la toma de decisiones. En otros casos, simplemente es algo que se debe hacer para cumplir alguna norma legal:

“La Asamblea se hace solo cada año. Como le digo, yo soy autónomo en determinaciones y esta reunión la hacemos cada año y se le informa a cada uno los resultados de la empresa. (G. P., 17:7).

“Los temas que se tratan son referentes a los resultados de los años anteriores y el futuro de la empresa” (G. P., 17:6).

En otros casos, la Asamblea de familia juega un papel importante en el gobierno de la empresa:

“La Asamblea de familia se reúne al menos una vez al año de manera ordinaria, pero se reúne de manera extraordinaria cada vez que se requiera. En la asamblea ordinaria, se rinde cuentas por parte de todos los ejecutivos, incluyendo los que son parte de la familia. Además, se nombra la junta directiva” (E. P., 20:3).

El Consejo de Familia es otro órgano de gobierno corporativo que aparece en la perspectiva teórica como importante para la disminución de los problemas de agencia en las empresas de familia. Sin embargo, en esta investigación se observa que, en las empresas entrevistadas y en las encuestadas, a este órgano de gobierno corporativo no se le da importancia. Se tienen algunos mecanismos parecidos o se confunde con la función de la Junta Directiva:

“Se cuenta con un consejo asesor en el que intervienen personas externas y personas internas, no solo mi hermano y yo, como propietarios, también intervienen eventualmente otros miembros de la familia como por ejemplo las esposas, mi hermana etc. Funciona como consejo asesor, como un equipo asesor no como un órgano de mando” (G. P., 1:2).

“Son personas que tienen unos mandos medios en la compañía, tienen tiempo en la empresa, conocen los intereses de la familia, en este caso, mi hermano y yo. Bueno, y mi hermana que ha entrado a formar parte de esa dinámica. Son personas que hacen parte de diferentes áreas de la compañía. Con estas personas se toman las decisiones” (G. P., 1:4).

“Insisto, no es democrático, no es por mayoría, sino que es un grupo que entiende la dinámica interna, se entiende con relación al mercado y con ellos tomamos opiniones pero finalmente la última decisión la toma el gerente” (G. P., 1:5).

En otros casos, el Consejo de Familia juega un papel importante en mantener adecuadas relaciones entre los integrantes de la familia:

“De la misma forma, tenemos un consejo de familia que es el encargado de establecer la manera como se maneja la familia con relación a la empresa, determina que miembros de la familia van a ocupar diferentes cargos en la empresa” (E. P., 20:2).

En la investigación se encontró que es frecuente que las empresas de familia tengan una Junta Directiva conformada por integrantes de la familia y en algunos casos se mezclan familiares y personas sin vínculo familiar:

“Lo que hicimos fue conformar una junta directiva integrada por los socios de la empresa y por el gerente administrativo y lo que hacemos es reunirnos semestralmente, dar un informe final del funcionamiento de la empresa y tomar buenas decisiones. Se pasan los informes de rigor mensualmente o quincenalmente, y ya se evalúa la situación y se toma las decisiones” (J. P., 16:4).

En el caso de la Junta Directiva, se asumen como uno de los órganos de gobierno corporativo que tienen las empresas de familia y que contribuye a disminuir los problemas de agencia:

“La junta directiva somos cuatro de la familia y seis externos, porque consideramos que los externos son de plena confianza. De lo contrario, no estuvieran aquí. Entonces, en un momento dado, si hay un conflicto que gracias a Dios hasta ahora no se ha presentado, pues los externos puedan tomar la decisión que sea más necesaria y que no surjan más problemas” (G. P., 2:1).

Integrantes de la junta directiva sin vínculo familiar y su relación con los problemas de agencia

Respecto a la junta directiva, se observa la presencia de personas externas en las que, en algunos casos, sólo cumplen el papel de asesores:

“En la Junta Directiva, yo tengo derecho a tres cupos. Los otros dos hermanos tienen derecho a un cupo. Entonces, de los hermanos míos hay un representante, hay otro representante que es nombrado por los otros grupos que tienen propiedad en la empresa, gente con amplia experiencia, con negocios, empresarios” (G. P., 2:2).

“Tenemos una junta directiva en la cual yo soy la cabeza visible de todo el sistema. Sin embargo, tenemos una organización extremadamente plana. Primero, porque son tres herederos y de los tres herederos ya hay nietos. Entonces, espero que esto continúe hasta quien sabe cuántas generaciones. Por eso, en la Junta Directiva participan mi señora, los tres hijos, participo yo y un externo de Bogotá que hace las veces de asesor, no tiene voto en la toma de decisiones, sólo asesora” (J. D., 3:1).

“En la Junta Directiva estamos cuatro hermanos, el revisor fiscal que es externo, yo el año pasado llamé a otra persona que la invito por ahí dos veces al año” (G. P., 5:19).

“Pues, está un gerente general que a su vez es socio de la empresa y una junta directiva conformada por cinco miembros, de los cuales, tres hacemos parte de la familia y tenemos dos miembros de junta directiva externos buscando que sea gente que nos aporte, dé ideas, que nos haga ver cosas diferentes del mundo sobre la administración. Siempre hemos buscado que estemos los de la familia para saber qué pasa y tomar las decisiones específicas y uno o dos, generalmente dos

miembros externos para que nos oxigenen y nos den nuevas perspectivas en el manejo administrativo” (J. P., 12:8).

“En la junta directiva, hay miembros que son socios y miembros que son externos a la empresa y a la familia. Son dos personas que no son socios. Se eligen de acuerdo con la necesidad puntual que la organización esté viviendo en el momento que se requiera nombrar un miembro de junta. Hemos tenido, por ejemplo, personas expertas en mercadeo, en ventas. En este momento, tenemos una persona muy conocedora del área financiera, la parte de gestión de bancos y tenemos una persona experta en logística. Ha venido variando, dependiendo de las necesidades que ha tenido la organización” (J. P., 7:2).

“Desde hace mucho tiempo, prácticamente desde que yo ingresé a la organización, la empresa siempre ha buscado desfamiliarizar la administración y la gestión empresarial de la organización. Siempre han estado en los cargos como socios o en junta directiva aún antes de ser sociedad anónima, porque nosotros venimos de ser una sociedad limitada y en la cual ya existía junta directiva y se manejaba un esquema similar al actual. Eran básicamente tres miembros de la familia socios y dos personas externas” (J. D., 7:3).

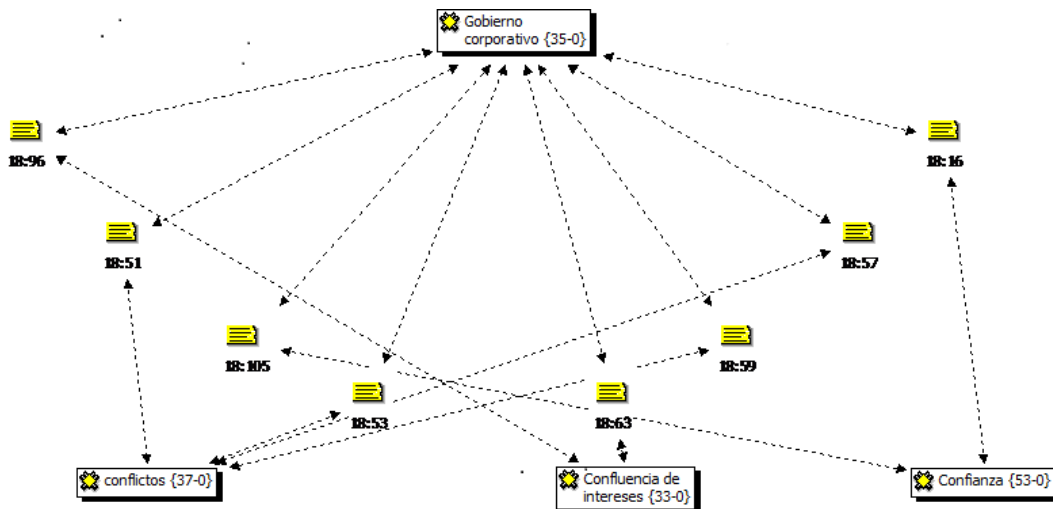
También se observa que las juntas directivas no participan en el nombramiento de los gerentes:

“La decisión de a quien nombrar de gerente viene desde la asamblea, porque de hecho ese tipo de situaciones muchas veces no se ventilan en la junta antes de, sino prácticamente cuando es un hecho. Yo recuerdo que el gerente anterior, cuando renunció, simplemente anunció a la junta su decisión e informó también que ya había un nombramiento, una elección de gerente que era uno de mis hermanos” (J. P., 7:8).

“La junta directiva se encarga de los asuntos estrictamente empresariales, está compuesta por siete miembros, de los cuales cinco son personas externas a la familia y elegidos por la asamblea general. Hacen seguimiento a los diferentes procesos de la empresa, no tiene función de nombramiento de ejecutivos ni del presidente de la organización pero sí le pueden pedir cuentas” (E. P., 20:4).

En otros casos, se observa que simplemente no hay una Junta Directiva ni ningún otro órgano de gobierno; “en este momento, acá no tenemos junta, todo es por decisión a nombre personal del gerente y propietario mayoritario” (G. P., 17:3).

Gráfico 9: Relación de la categoría gobierno corporativo con otros factores observados en el estudio



Este gráfico resulta del análisis de la información cualitativa y expresa la relación entre la categoría gobierno corporativo y las categorías conflictos, confluencia de intereses y confianza. En el primer cuadro, se indica el número de veces que la categoría gobierno corporativo apareció en las entrevistas. En los cuadros de la parte media, el número que identifica la organización en la que se realizó la entrevista y la cantidad de

relaciones que ésta tiene con las variables objeto de estudio. En los cuadros de la parte baja, se indica la cantidad de relaciones de cada categoría. Las flechas indican la forma en que se relacionan las categorías con las entrevistas. Estas relaciones sirven como base para plantear la discusión.

Como se ha observado, la presencia de órganos de gobierno corporativo en las empresas de familia no es un elemento que pueda considerarse como factor central en el control o disminución de los problemas de agencia. Esto se corrobora con las pocas relaciones que tiene esta categoría con otros elementos de la investigación, y en la baja frecuencia de la existencia de protocolo de familia, consejo de familia, asamblea de familia en las empresas en las que se hizo la entrevista. Sin embargo, sí es común encontrar la presencia de una junta directiva y, en unos pocos casos, se observó la inclusión de personas externas en este organismo. Sin embargo, llama la atención que con frecuencia ocurre que las personas externas a la familia en la junta directiva son amigos del gerente, y éste tiene una alta injerencia en su designación. En otros casos, sólo tienen una función de asesores. En general, las juntas directivas no tienen un papel de control sobre el ejecutivo principal de la organización. En este sentido, en las empresas de familia observadas no se cumple lo planteado por Arias (2004), y el buen gobierno corporativo se materializa cuando este puede impedir o solucionar los conflictos de intereses que surjan entre los propietarios y los administradores. Sin embargo, para ello es necesario plantearse un modelo de gestión integral, ética, para el cual la cultura empresarial sea el soporte fundamental.

Si los integrantes de la junta directiva que son personas no familiares nombrados con base en relaciones de amistad, tendrán dificultades en solucionar conflictos entre los propietarios y los gerentes que hacen parte de la familia, puesto que su comportamiento

tiende a ser parcializado como consecuencia del vínculo de amistad que los ha llevado a la empresa. Igualmente, si su papel se limita a prestar servicios de asesoría sin capacidad de decisión, no podría esperarse que en un conflicto contribuyan con eficacia a la solución del conflicto.

La ausencia de órganos de gobierno corporativo en las empresas de familia indica que éstas no ven la importancia del gobierno corporativo de acuerdo con lo planteado por Azofra y Santamaría (2004) quienes piensan que cualquier tipo de organización necesita un sistema de gobierno, complementado con un cuerpo de normas con la capacidad para regular las relaciones contractuales, de tal manera que se puedan alinear los intereses de los agentes con los del principal.

En esta misma dirección, el documento “Guía de gobierno corporativo para empresas cerradas y de familia”, elaborado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2009), concluye que las sociedades cerradas y de familia están altamente expuestas a amenazas como conflictos entre los temas familiares y los empresariales, la concentración del poder en el fundador o accionista controlante y la ausencia de procedimientos formales de gobierno corporativo. Este planteamiento se pudo corroborar en la investigación, al observar la ausencia de órganos de gobierno corporativo en un número importante de empresas.

La sucesión en las empresas de familia como factor que origina problemas de agencia

De acuerdo con las observaciones en esta investigación, la sucesión es un factor que puede producir problemas en las empresas de familia:

“Precisamente, uno de los problemas que hace que las empresas de familia se acaben es que el dueño de la empresa se quiere quedar hasta que ya no puede ni moverse y entonces no se forma la gente que lo va a suceder” (J. D., 3:2).

También se observa que algunos empresarios han tomado con tiempo la decisión de hacer un proceso de sucesión en el control de la empresa, pensando en que ésta no tenga problemas y pueda continuar en el tiempo:

“yo ya cumplí una meta dentro de la compañía y por eso es que mis teorías no las comparte mucha gente, porque mucha gente quiere estar hasta los 100 años en la empresa y quiere gobernar y quiere manipular. Realmente, yo tengo mi teoría de que lo que uno haga en vida lo debe transmitir en vida. ¿Qué me gano con que el día de mañana yo me muera y los hijos no sepan cómo manejar la compañía? Uno tiene que hacer la transición en vida, no en muerte, que es lo que muchas empresas de familia no hacen” (J. P., 3:7).

“Yo digo que el 80 o 90% de las empresas de familia no le dan transferencia de tecnología a los hijos en vida del creador de la empresa. Solamente muchas grandes multinacionales han realizado este tipo de transferencia” (J. P., 3:8).

Para algunos entrevistados, es importante el proceso de aprendizaje de los sucesores, aprovechando la experiencia de quienes han fundado la empresa:

“Si no hay libertad de las personas que llegan al mando, estamos muertos. La única manera de aprender es cometiendo errores y la única manera de corregir errores es cometiéndolos. Esa es la teoría del aprendizaje: hay que aprender haciendo” (J. P., 3:12).

“Siempre fue de parte de ellos, siempre toman la decisión de vincularse a la compañía y además yo he visto [que] muchos errores que se han cometido en las empresas de familia es vetar a los segundos y terceros de las generaciones para participar en el manejo de las compañías, y para mí es el error más grave que puede

cometer una empresa de familia. Y vemos que tienen que devolverse en el tiempo a recobrar las embarradas que había hecho de entregarle a terceras personas el manejo” (J. P., 3:17).

También se pudieron observar procesos en los cuales se prepara a los sucesores desde una perspectiva académica, junto con el conocimiento de la empresa, al ocupar distintos cargos en ella, desde los más sencillos hasta el más importante:

“El otro factor que yo observo dentro de la empresa es la apertura a que los hijos asuman el control rápido. Otro elemento importante para el éxito de la empresa es que el miembro de la familia conozca todo y quiera a la empresa. Cuando están al lado de los obreros, aprenden mucho” (J. D., 3:26).

“por eso, resulta importante que el sucesor no llegue directamente al cargo de arriba sino que tiene que hacer un proceso de aprendizaje desde abajo, conociendo bien la empresa” (J. D., 3:27).

La preparación previa del sucesor contribuye a facilitar la sucesión:

“Yo pienso que no fue tan traumático porque, como la persona que asumió la gerencia ya venía haciendo la subgerencia, pienso que ella ya venía muy vinculada y muy comprometida con parte de las funciones” (E. P., 4:3).

“Nosotros, cuando estábamos muy jóvenes, estudiábamos todo el tiempo pensando en el negocio porque eso mismo nos lo había inculcando mi papá. Nosotros compartíamos mucho las comidas con él, entonces, él nos hablaba de que nosotras las mujeres íbamos a ayudar a organizar mucho la empresa” (G. P., 5.5).

“Yo venía siendo subgerente, y conocía mucho los temas de la empresa. Crecí en esta empresa. Entonces, para mí no era tan complicado llegar. Mi hermano hizo una entrega normal, lo dimos a conocer al personal y empezó todo” (G. P., 5:21).

“Siento que igual, entre mis primos, yo veo que hacia los hijos estamos proyectando la misma mentalidad. Si estudia, si se capacitan, si es sobresaliente, tiene cupo en la empresa. Es algo que viene de nuestros padres, que lo entendimos y lo han demostrado que no hemos tenido dificultades con el manejo de la empresa. Y siento que vamos en la misma dirección con la tercera generación [que] ya viene, que está apenas en los primeros pinitos de universidad y terminando colegio, pero es la misma mentalidad. Estoy seguro, tengo la ilusión, de que la sucesión administrativa se dará sin contratiempos, sin riñas, sin envidias. El que tenga el puesto es porque es el más capacitado, es el que más tiempo ha dedicado y que se merece estar en los puestos de dirección de la empresa” (J. P., 12:17).

También se observaron casos en que no se hizo ningún tipo de preparación al sucesor y esto produjo dificultades para la continuidad de la empresa:

“Ese manejo de la empresa mi Papá lo hizo totalmente hermético. Algunas cosas se las comentaba a mi mamá, pero era más a nivel casero, porque él algunas cosas las trabajaba en la casa y mi mamá se daba cuenta de ellas. Pero la realidad, cuando yo llegué a la empresa, fue obligado. Él administró hasta el 14 de junio del 2001. Ese día le estaba haciendo un homenaje la Cámara de Comercio de Manizales, por la tradición y por la trayectoria en un grupo de empresas. En ese momento, le dio un derrame cerebral que lo dejó cuatro años en una silla de ruedas y a partir de esa fecha empecé yo administrar la empresa” (G. P., 9:3).

“Él nunca había delegado. Yo, por los laditos, le trataba de decir que me diera oportunidad aquí en la empresa y él herméticamente decía que no” (G. P., 9:4).

“Absolutamente todo lo manejaba él, de por si mi papa ya venía en la curva descendiente de su vida productiva, por esa época estaba sobre los 76 años. Entonces, prácticamente lo que había en la empresa era una secretaria gerente la

que le tenía todo listo a él, la que le contaba lo que pasaba y la secretaria se encargaba del manejo administrativo. Fue una secretaria que duro aquí unos 12 años. Era la que llevaba todo el manejo administrativo y operativo de la empresa. Pero al dejar mi papá el negocio, nos dimos cuenta de malos manejos que ella hizo con la plata, pues, él pasaba por aquí solamente a pasar revista. O sea que mi papá nunca delegó en sus hijos, nunca nos preparó, nunca pensó en ceder el mando, nunca pensó en retirarse. Fue un empresario digamos tradicional, que pensó que todo lo iba a hacer siempre. La verdad, no proyectó la empresa a los hijos y así fue hasta el último día en que se murió. La verdad, nunca pensó que algún día los hijos podían asumir esa herencia empresarial y lograr un mayor desarrollo con la empresa, de manera que la llegada mía acá fue circunstancial sin algo predeterminado. Indiscutiblemente, me tocó arrancar de cero, porque ya empecé yo a manejar la empresa. Obviamente, no contaba con ninguna información, ni formación, más de la que le podían sacar a una secretaria que había sido la que había manejado todo en la empresa” (G. P., 9:5).

“Este caso creo que si es importante, sin embargo se dio de una forma precipitada, porque la muerte del papá del actual gerente no dio tiempo para nada y al hijo le tocó asumir las riendas de la empresa sin ninguna preparación. Sin embargo, no creo que haya tenido ningún problema” (J. P., 16:5).

También se observaron casos en que la sucesión fue planeada con tiempo, incluso cuando el fundador de la empresa aún tenía capacidad para mantener el control, le enseñó a sus hijos los procesos internos de la empresa:

“Claro, ya hay unos hijos manejando el negocio. Mira que ha pasado el tiempo. Yo he sido uno de los artífices de todo esto. A los hijos hay que meterlos, hay que enseñarles qué es lo que tienen, cual su obligación, qué es lo que tienen cuando sus padres se mueran, cuando ya no puedan hacer más cosas, como es el

caso de uno de mis hermanos: ya tiene 86 años y está bastante mal. Como le digo, los hijos tienen que venir y están asistiendo a las juntas. Algunos de ellos ya manejan los negocios, ya les he dicho: yo también me voy a retirar yo ya llevo más de 50 años con ustedes. Yo soy una persona de más de 70 años, y yo también quiero ir a descansar. Se han preocupado por aprender, piden información, están tratando de manejar las cosas y están aprendiendo y yo creo que esa es la forma para que el hijo aprenda, que le coja gusto al negocio. Creo que lo han hecho y lo están haciendo bien” (J. P., 11:1).

“Cuando mi papá y yo fundamos la empresa, como era una empresa de familia, mis hermanas estaban permanentemente vinculadas de una u otra forma. Entonces, fueron adquiriendo experiencia. A una se le dio el cargo de compras, a otra se le dio un cargo de la parte contable, porque son personas que se fueron preparando, fueron estudiando pero vinculadas al trabajo con la empresa. Entonces, fue más fácil entregarles la empresa porque ya tenían el estudio y tenían el conocimiento y la experiencia del trabajo” (G. P., 17:18).

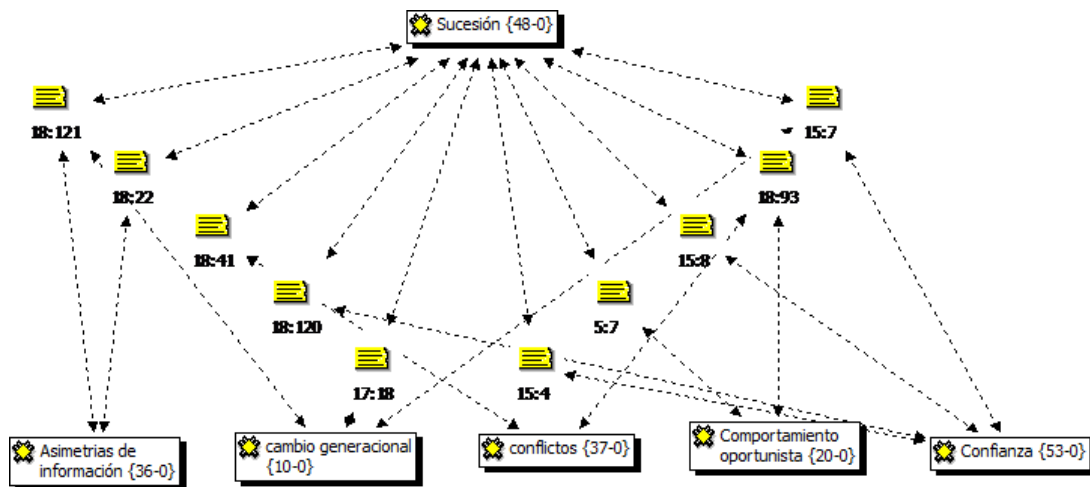
En otros casos, los fundadores prefieren que sus hijos trabajen en otras empresas para que adquieran experiencia y luego tomen el control de la empresa familiar:

“Yo diría que directamente la vinculación no es muy buena en la empresa, yo diría que primero tiene que tomar experiencia en otras empresas que tenga otros patrones para así que venga a la empresa” (G. P., 17:12).

Respecto al proceso de sucesión, uno de los entrevistados considera que:

“En relación con el proceso de sucesión, las empresas de familia deben tener claros dos elementos: por un lado, la sucesión en la dirección y por el otro, la sucesión en la propiedad. Si no se tienen claros estos dos aspectos, la empresa se puede ver en dificultades para su continuidad” (J. P., 20:9).

Gráfico 10. Relación entre la categoría sucesión con otras variables del estudio



En este gráfico, se muestra la relación entre la categoría sucesión y las categorías asimetrías de información, cambio generacional, conflictos, comportamiento oportunista y confianza. En el primer cuadro, se indica el número de veces que la categoría sucesión apareció en las entrevistas. En los cuadros de la mitad, el número que identifica la organización en la que se realizó la entrevista y la cantidad de relaciones que ésta tiene con las variables estudiadas. En los cuadros de abajo, se indica la cantidad de relaciones de cada categoría. Las flechas indican la forma en que se relacionan las categorías con las entrevistas. Estas relaciones sirven como base para plantear la discusión.

La claridad previa sobre los mecanismos para la elección de un sucesor y la necesidad de preparar a quien ha de asumir el control de la empresa son factores que se han planteado teóricamente para garantizar la permanencia de las empresas de familia y para evitar sus problemas de agencia. En este sentido, se observaron dos enfoques: en unos casos, los fundadores no permiten la participación ni la vinculación de sus

descendientes a los procesos empresariales. En otros, se busca la vinculación de los hijos desde edades tempranas a las actividades relacionadas con la firma.

La vinculación desde edades tempranas se encuentra en algunas afirmaciones hechas por los entrevistados:

“Mi hermana y yo empezamos a trabajar con mi papá cuando estábamos estudiando. Al principio, fue un poco difícil porque él quería controlar todo. Pero ya hoy es distinto. La empresa está en cabeza mía como presidente de la Junta Directiva. Mi hermano trabaja la parte financiera. Mi papa sigue manejando algunas cosas y mi hermana montó su propia empresa” (J. P., 15:7).

Otra evidencia en este sentido se observa en este planteamiento:

“Yo voy a cumplir 12 años en la gerencia. Venía de estudiar en la universidad. Fui subgerente un tiempo. Cuando mi papá manejaba la empresa y nosotros estudiábamos, teníamos algunas responsabilidades en la empresa, porque él siempre decía que nosotras las mujeres debíamos tener un papel muy importante en la dirección de la empresa. Cuando mi papá murió, ya nosotros estábamos manejando la empresa y tomando todas las decisiones” (G. P., 5:7).

Otra experiencia importante se asocia a una organización de hermanos en la que los hijos aún son pequeños pero se les lleva a la empresa con el fin de que desarrollen trabajos y de esta forma vayan comprendiendo que tienen responsabilidades y que la empresa es de ellos:

“Esta es una empresa en la cual estamos vinculados tres hermanos y cada uno tiene sus hijos que están en edades diferentes. Incluso, hay uno con apenas seis meses de gestación, pero desde ya estamos preparando a las nuevas generaciones para que se hagan cargo de la empresa y le cojan cariño. Por eso, los hijos de seis y ocho años en las vacaciones deben venir a la empresa y trabajar en ella asumiendo

algunas responsabilidades, involucrándose en la planta de producción, con los cuidados normales que requiere un niño. Por lo cual se le da una remuneración no monetaria, además de la preparación que deben recibir en las instituciones de educación normales para cualquier joven o niño” (G.P., 1:10).

En esta misma empresa, el gerente considera que, después de nueve años en el cargo, debe pensar que en un plazo no mayor de cinco años adicionales debe tener un gerente sin vínculo familiar para el poder dedicarse a proyectar la empresa:

“Tenemos claro mis hermanos y yo que en cinco años me debo retirar de la gerencia y debemos darle paso a una persona externa a la familia, que esté muy bien preparada, que tenga un nivel de formación adecuado para una empresa que un alto porcentaje de sus ingresos se derivan de negocios con clientes internacionales” (G. P., 1:23).

En relación con la confianza y con la vinculación de la familia en la empresa, un gerente de una empresa en Medellín considera que:

“Ésta es una empresa de familia en el sentido más amplio de la palabra. Aquí somos dos hermanos los propietarios, y trabajan miembros periféricos de nuestra familia, pero también entre nuestros trabajadores hay familias que trabajan en la empresa sin ser propietarios. Por ejemplo, es común encontrar que acá trabaja una señora y su hijo, trabajan hermanos, tíos, sobrinos. Consideramos que con esto se logra un mayor compromiso del grupo familiar con los objetivos de la empresa” (G. P., 1:22).

En relación con la confianza entre los propietarios de la empresa y los miembros de la familia que asumen los procesos de dirección, un miembro de la familia propietaria que no hace parte del equipo gerencial afirmó:

“Existen dos tipos de confianza que debe lograr quien asuma la dirección de la empresa de familia, el primer tipo es aquel que permite a todos los integrantes de la familia que le van a delegar el manejo de la empresa confiar en que su conducta será ética, es decir, que no va a actuar en función de sus propios intereses sino en función de los intereses de la familia y de la empresa. El segundo tipo de confianza es el que debe proyectar frente a la familia de ser capaz de gerenciar la empresa. Es decir, que si tiene las competencias que requiere un gerente, en nuestro caso, la gerencia la asume una mujer y mi mamá como mujer machista tenía dudas de que una mujer fuera capaz de asumir el reto de la gerencia. Esto se dio especialmente porque siempre fue el hermano mayor el que estuvo en la gerencia de la empresa” (G. P., 5:36).

De esta manera, los resultados cualitativos corroboran lo que se observó en el proceso cuantitativo relacionado con el planteamiento de la hipótesis cinco, en el sentido de considerar válida la afirmación de que las empresas de familia disminuyen los problemas de agencia entre propietarios y gerentes integrantes de la familia por la confianza mutua como resultado de la interacción que limita los comportamientos oportunistas del miembro de la familia designado para la dirección de la empresa.

También se observó que la actitud del fundador de no permitir la vinculación de sus descendientes en los procesos de la organización, suscitó problemas de agencia en relación con personas no vinculadas a la familia que manejaban los asuntos de la empresa por delegación del propietario fundador, sin los procedimientos de control requeridos desde la perspectiva del gobierno corporativo.

Resultados del análisis cuantitativo

Como se indicó en la metodología, se realizaron 205 encuestas en empresas de familia, cuyo gerente fuera miembro de la familia, se tomaron organizaciones de diferente tamaño y de sectores diversos de la economía, ubicadas en las ciudades colombianas de Cali, Barranquilla, Bogotá, Manizales, Bucaramanga y Medellín. Estas ciudades fueron elegidas considerando su actividad económica. De estas empresas, 78 (38%) pertenecen al sector industrial; 42 (20.5%) hacen parte del sector comercial; 32 (15.6%) desarrollan su actividad en el sector de la construcción, y 27 (13.2%) en el sector servicios. Se encuestaron, además, algunas empresas de otros sectores.

Tabla 2. Sector económico de las empresas encuestadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agroindustrial	7	3,4	3,4	3,4
	Agropecuario	5	2,4	2,4	5,9
	Comercio	42	20,5	20,5	26,3
	Construcción	32	15,6	15,6	42,0
	Industrial	78	38,0	38,0	80,0
	Publicidad y Medios	4	2,0	2,0	82,0
	Servicios	27	13,2	13,2	95,1
	Telecomunicaciones	4	2,0	2,0	97,1
	Transporte	4	2,0	2,0	99,0
	Turismo	2	1,0	1,0	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Por tamaño, las empresas se clasificaron de acuerdo con los criterios de la ley 590 de 2002 en Colombia, como se detalla en la metodología. Las empresas encuestadas se clasifican de la siguiente forma:

Tabla 3. Monto de los activos de las empresas encuestadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hasta 500 SMMLV	26	12,7	12,7	12,7
	De 500 a 5000 SMMLV	84	41,0	41,0	53,7
	De 5000 a 30.000 SMMLV	56	27,3	27,3	81,0
	Superior a 30.000 SMMLV	39	19,0	19,0	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

De las 205 empresas encuestadas, el 12.7% son microempresas, con un total de 26; 84 empresas (41%) se consideran pequeñas empresas; 56 empresas, (27.3%), se clasifican como medianas empresas y 39 (19%), se clasifican como grandes empresas.

Tabla 4. Cargo de la persona que responde la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Accionista	52	25,4	25,4	25,4
	Directivo	37	18,0	18,0	43,4
	Empleado	39	19,0	19,0	62,4
	Gerente	53	25,9	25,9	88,3
	Presidente	24	11,7	11,7	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Todas las personas que respondieron la encuesta son parte de las familias propietarias y tienen propiedad sobre la empresa. De estas, el 25.4% son solo

accionistas, el 18% propietarios y miembros de la junta directiva, 19% son propietarios y empleados, 25.9% propietarios y gerentes y 11.7% propietarios y presidentes.

En las entrevistas, se observó que los valores transmitidos por la familia como la probidad, la transparencia y la confianza son los elementos claves para el control de los problemas de agencia entre agentes y principales unidos por vínculo familiar. Se indagó, además, sobre la contribución de las relaciones familiares a elevar la confianza entre propietarios y administradores y se encontró que el 74.6% considera entre alta y media alta la contribución de las relaciones familiares en mantener un clima de confianza en la empresa, lo que confirma lo observado en las entrevistas, pues la confianza es una categoría clave en el control de los problemas de agencia entre principales y agentes vinculados por relaciones familiares. Los datos se observan en la siguiente tabla.

Tabla 5. Las relaciones familiares entre propietarios y administradores contribuyen a elevar la confianza en las relaciones en la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio Bajo	14	6,8	8,0	8,0
	Medio	8	3,9	4,6	12,6
	Medio alto	70	34,1	40,0	52,6
	Alto	83	40,5	47,4	100,0
	Total	175	85,4	100,0	
Perdidos	Sistema	30	14,6		
Total		205	100,0		

Según la teoría de la agencia, las asimetrías de información entre principales y agentes es uno de los factores centrales en el surgimiento de problemas de agencia. Por eso, se indagó sobre la contribución de las relaciones familiares en el mejoramiento de las comunicaciones en la compañía, y se encontró que el 87.3% de los encuestados

considera entre medio alto y alto el aporte de la relación familiar entre propietarios y agentes en el mejoramiento del flujo de información.

Tabla 6. Las relaciones familiares contribuyen a mejorar las comunicaciones al interior de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio Bajo	15	7,3	7,3	7,3
	Medio	11	5,4	5,4	12,7
	Medio alto	67	32,7	32,7	45,4
	Alto	112	54,6	54,6	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Tabla 7. Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,777	0,037	16,223	0,000 ^c
N de casos válidos		175			

En la tabla se muestra la correlación de Pearson entre las variables *condición de empresa familiar*, como factor que contribuye a elevar la confianza, y las *relaciones familiares* como elemento que ayuda a mejorar la comunicación. Se observa R de Pearson de 0,777, lo que indica una correlación positiva favorable y significativa. De esta manera, si se tiene en cuenta la necesidad de eliminar las asimetrías de información como elemento que contribuye a la coincidencia de intereses entre principales y agentes para disminuir los problemas de agencia, se puede confirmar la *hipótesis uno*: En las empresas de familia la relación familiar entre agentes y principales produce una

coincidencia de intereses entre gerentes y propietarios unidos por vínculo familiar que contribuye a generar confianza que reduce (controla) los problemas de agencia.

En relación con la existencia de órganos de gobierno corporativo, el 36,6% de las empresas cuenta con Asamblea de Familia y el 63,4% no cuentan con ésta.

Tabla 8. Empresas encuestadas que tienen asamblea de familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	75	36,6	36,6	36,6
	No	130	63,4	63,4	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

Tabla 9. Empresas encuestadas que tienen consejo de familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	63	30,7	30,7	30,7
	No	142	69,3	69,3	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

El 30,7% cuenta con Consejo de Familia, mientras el 69,3% no cuentan con este órgano de gobierno corporativo.

Tabla 10. Empresas encuestadas que tienen protocolo de familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	69	33,7	33,7	33,7
	No	136	66,3	66,3	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

El 33.7% de las empresas encuestadas cuenta con *protocolo de familia*, mientras el 66,3% no lo tiene. En las entrevistas se observó una tendencia similar, un propietario presidente de junta directiva entrevistado afirmó:

“Tengo muchas teorías muy complejas que mucha gente no comparte. Mucha gente lo primero que me ha dicho en esto: ¿ustedes tienen protocolo? y les digo: “no tengo protocolo ni quiero tener protocolo”. Entonces, el gobierno es muy plano en el cual yo ya pasé a ser presidente. El hijo es gerente con todas las atribuciones habidas y por haber” (J. D., 3:5).

En la tabla anterior, se observa una baja existencia de órganos de gobierno corporativo propios de las empresas de familia como asamblea de familia, consejo de familia y protocolo de familia, lo cual permite establecer que no es por medio de los órganos de gobierno corporativo como las empresas de familia controlan los problemas de agencia. Se observa que es por el vínculo familiar como se produce confianza y control y se eliminan las asimetrías de información de los principales sobre los agentes. En la siguiente tabla, se observa que el 64.9% de los encuestados considera que la condición de empresa familiar contribuye a mejorar el control de los propietarios sobre los administradores.

Tabla 11. La condición de empresa familiar contribuye a mejorar el control por parte de los propietarios sobre los administradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio Bajo	18	8,8	10,3	10,3
	Medio	24	11,7	13,7	24,0
	Medio alto	58	28,3	33,1	57,1
	Alto	75	36,6	42,9	100,0
	Total	175	85,4	100,0	
Perdidos	Sistema	30	14,6		
Total		205	100,0		

Se establece un coeficiente de correlación de Pearson que indica una relación positiva débil, puesto que la variable *condición de empresa familiar origina confianza entre propietarios y administradores* tiene un R de Pearson de 0.168 con la variable *contribución del protocolo de familia a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones relacionadas con la empresa por los administradores miembros de la familia*. En este sentido, la existencia de un protocolo familiar no es suficiente para producir confianza entre los agentes y los principales unidos por vínculo familiar.

Como se observa, las dos variables tienen una correlación positiva débil; además, si se tiene en cuenta que el 75,6% de los encuestados considera entre baja y media baja la contribución del protocolo de familia a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones relacionadas con la empresa por los administradores miembros de la familia, se obtiene información que respalda el planteamiento de la *Hipótesis dos*.

De la misma forma, el R de Person de 0,287 permite considerar como positiva débil la relación entre la variable *la condición de empresa familiar genera confianza entre propietarios y administradores integrantes de la familia* con respecto a la variable

contribución del Asamblea de Familia a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones de los administradores miembros de la familia. En este caso, puede notarse que el 57.9% de los encuestados considera como baja o media baja la contribución de la asamblea de familia a mejorar el control de los principales sobre los agentes.

También debe considerarse que el coeficiente de Pearson de 0,208 entre las variables *Condición de empresa familiar genera confianza entre propietarios y administradores integrantes de la familia* y *Contribución del Consejo de Familia a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones de los administradores miembros de la familia*, se considera una correlación positiva débil.

Además, el 68.7% de los encuestados considera entre media baja y baja la contribución del consejo de familia a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones de los administradores miembros de la familia, lo que confirma la *hipótesis dos*: la condición de empresa familiar que genera confianza entre agentes y principales, es más importante en el control de los problemas de agencia que el establecimiento de órganos de gobierno corporativo propios de este tipo de empresas como asamblea de familia, consejo de familia y protocolo de familia.

Tabla 12. Correlación entre órganos de gobierno corporativo y confianza en las empresas encuestadas

Variables	Condición de empresa familiar genera confianza entre propietarios y administradores integrantes de la familia
	R de Pearson
Contribución del Protocolo de Familia a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones de los administradores miembros de la familia	0.168 Confiabilidad 0,0000
Contribución del Asamblea de Familia a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones de los administradores miembros de la familia	0,287 Confiabilidad 0,000
Contribución del Consejo de Familia a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones de los administradores miembros de la familia	0,208. Confiabilidad 0,000

Como se observa en la siguiente tabla, un 60.5% considera que la condición de empresa familiar permite el acceso libre e ilimitado a información oportuna relacionada con las operaciones de la empresa a sus propietarios, lo que contribuye a disminuir las asimetrías de información entre principales y agentes. Teóricamente, este es uno de los factores que permite disminuir los problemas de agencia.

Tabla 13. Relación entre vínculo familiar, y acceso a la información sobre las operaciones de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	2,9	2,9	2,9
	Medio Bajo	21	10,2	10,2	13,2
	Medio	54	26,3	26,3	39,5
	Medio alto	69	33,7	33,7	73,2
	Alto	55	26,8	26,8	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

La siguiente tabla muestra que 72.7% de las empresas considera que, gracias a la relación familiar, los propietarios tienen mayor confianza en los administradores. Según lo observado en las entrevistas, la confianza entre agentes y principales es un factor clave en el control de los problemas de agencia. En esta forma, los agentes en las empresas de familia no tienen que incurrir en costes adicionales para crearse una reputación, ni los principales tienen que incurrir en costes adicionales para adquirir información de los agentes, lo que lleva a una disminución de los costes de agencia.

En tal sentido, conviene tener en cuenta el planteamiento de Arruñada (1998), según el cual, los costes de agencia debería pagarlos una de las partes. En este caso, el agente debería pagar los costes de garantía por su interés de convencer al principal de que puede confiar en él, para lo cual tiene varias opciones como crearse una reputación, no defraudarlo en los diferentes contratos o prestar algún tipo de aval, pertenecer a una organización acreditadora. Pero, en el caso de las empresas de familia, el haberlo visto actuar durante toda la vida, conocer su pensamiento y sus acciones genera la reputación que se requiere para confiar en que no va a tener un comportamiento oportunista en relación con los demás propietarios de la familia.

Tabla 14. Relación entre vinculación familiar y confianza en los administradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio Bajo	14	6,8	8,0	8,0
	Medio	12	5,9	6,9	14,9
	Medio alto	55	26,8	31,4	46,3
	Alto	94	45,9	53,7	100,0
	Total	175	85,4	100,0	
Perdidos	Sistema	30	14,6		
Total		205	100,0		

De acuerdo con los datos de esta tabla, se estableció un coeficiente de correlación de Pearson de un R de 0,777 (con un nivel de significación P menor que 0,00001) entre las variables *disminución de las asimetrías de información entre agentes y principales generando confianza* y *la contribución a disminuir los problemas de agencia*, lo que indica una correlación estadística positiva y significativa. Por tanto, se concluye que en la medida que se disminuye la asimetría de información por el vínculo familiar entre agentes y principales, aumenta la confianza y disminuyen los problemas de agencia, lo que confirma la *hipótesis tres*: En las empresas de familia, el vínculo familiar disminuye las asimetrías de información entre agentes y principales; lo cual contribuye a generar confianza entre las partes lo que permite el control de los problemas de agencia.

Tabla 15. Medidas simétricas de la relación familiar y confianza

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo intervalo	por R de Pearson	,777	,037	16,223	,000 ^c
N de casos válidos		175			

- a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
- c. Basada en la aproximación normal.

Tabla 16: Existe junta directiva en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	158	77,1	77,1	77,1
	No	47	22,9	22,9	100,0
	Total	205	100,0	100,0	

De acuerdo con estos resultados, un porcentaje alto de las organizaciones encuestadas no cuenta con los organismos de gobierno corporativo propios de las empresas de familia, como son el Consejo de Familia, la Asamblea de Familia, el Protocolo de Familia. Mientras un 77.1% sí tienen una Junta Directiva, siendo éste el órgano de gobierno corporativo más representativo en este tipo de empresas.

Aunque la presencia de Junta Directiva en las empresas de familia no constituye garantía de disminución de problemas de agencia entre agentes y principales con vínculo familiar, teóricamente, su presencia puede ser un elemento que contribuya a la disminución de los problemas de agencia. En este sentido, se preguntó sobre la percepción de los encuestados sobre la contribución de estos órganos a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones relacionadas con la empresa por los administradores miembros de la familia, y se encontró que para el 82.91% la contribución es entre alta y media alta, lo cual significa que para los accionistas de empresas que tienen Junta Directiva, este órgano de gobierno corporativo es un elemento importante en el control de los problemas de agencia.

Tabla 17. Número de integrantes de la junta directiva no pertenecen al grupo familiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00				
	1,00	32	15,6	18,3	76,0
	2,00	23	11,2	13,1	89,1
	3,00		4,4	5,1	94,3
	4,00	5	2,4	2,9	97,1
	6,00	5	2,4	2,9	100,0
	Total	158	85,4	100,0	
Perdidos	Sistema	30	14,6		
Total		205	100,0		

Al considerar la composición de la junta directiva, se observa que el 49.3% de las empresas no cuentan con personas externas a la familia en su junta directiva. Además, en las entrevistas se observó que cuando la designación de integrantes de la junta directiva recae sobre personas externas, éstas se eligen con base en relaciones de amistad o en la conveniencia en algunos casos del gerente. En este sentido, estos integrantes de la junta directiva no tienen la independencia necesaria para ejercer el papel propio de una junta directiva según la teoría de la gobernanza corporativa.

Esta afirmación se puede contrastar con la obtenida en la entrevista, en la cual se observaron casos en las empresas que cuentan con junta directiva, por lo general está conformada por miembros de la familia o por amigos del gerente o amigos de la familia nombrados por conveniencias de tipo personal y no por motivos de tipo empresarial. Además, se observó una baja participación de personas externas a la familia. En este sentido, en la entrevista un Gerente afirmó:

“La junta directiva somos cuatro de la familia y seis externos, porque consideramos que los externos son de plena confianza de lo contrario, no estuvieran aquí, entonces en un momento dado si hay un conflicto que gracias a Dios hasta ahora no se ha presentado pues los externos puedan tomar la decisión que sea más necesaria y que no surjan más problemas [...] Principalmente amigos, gente apta profesionalmente [...] Yo tengo derecho a tres cupos, los otros dos tienen derecho a un cupo, entonces, de los hermanos míos hay un representante, hay otro representante que es nombrado por los otros grupos, gente con amplia experiencia, con negocios, empresarios” (G. P., 2:2).

Según la calificación otorgada a estos órganos como medio para mejorar el flujo de información entre los propietarios y los gerentes miembros de la familia el 62.4% consideró como baja la contribución del protocolo de familia, mientras el 52.2% consideró baja la contribución del consejo de familia.

Los encuestado piensan que la junta directiva cumple un papel en el mejoramiento de las relaciones entre los gerentes miembros de la familia y los propietarios, puesto que el 36.1% considera alta la contribución, el 15.6% medio alto y sólo el 22.9% lo considera bajo y medio bajo el 2.9%.

En relación con la contribución de los órganos de gobierno corporativo al control de los propietarios sobre los gerentes integrantes de la familia, el 75.6% considera entre bajo y medio bajo el aporte de la existencia de un protocolo de familia, mientras sólo el 5.8% lo considera entre medio alto y alto. El 68.7% considera entre medio bajo y bajo el aporte del consejo de familia y el 10.7% lo considera entre medio alto y alto. El 57.6% considera entre medio bajo y bajo el aporte de la asamblea de familia, mientras el 24.4% lo considera entre medio alto y alto.

La junta directiva es el órgano de gobierno corporativo con una mayor aceptación por su contribución al control de los propietarios sobre los gerentes que hacen parte de la familia, dado que el 63.9% considera que tiene una contribución entre media alta y alta, mientras el 23% la considera entre media baja y baja.

De acuerdo con los datos presentados, la junta directiva es el órgano de gobierno corporativo de mayor importancia entre las empresas de familia entrevistadas. Solo un 36.6% de ellas cuentan con asamblea de familia, el 33.7% con protocolo de familia y el 30.7% con consejo de familia, mientras el 77.1% cuenta con junta directiva. En esta perspectiva, resulta interesante observar la composición respecto al número de integrantes de las juntas directivas en las empresas de familia.

Dado que la junta directiva de una empresa debe tener un número plural de miembros, en la presente investigación, cuando el número de integrantes de este órgano corporativo es cero o uno, se entiende que no existe junta directiva. Los datos perdidos corresponden a empresas que no respondieron esta pregunta.

Según los resultados de la investigación, el número de integrantes de las juntas directivas se mueve en un rango entre 2 y 12 personas, los datos más representativos se encuentran en las juntas directivas conformadas por cuatro personas, que se observa con una frecuencia de 43 (21%), siete personas conforman la junta directiva de 26 empresas (12.7%), cinco personas integran la junta directiva de 21 empresas (10.2%); 39 empresas (23.2%) no tienen junta directiva. En la siguiente tabla se pueden observar los demás datos.

Tabla 18. Número de integrantes de la junta directiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	39	19,0	22,3	22,3
	1,00	4	2,0	2,3	24,6
	3,00	4	2,0	2,3	26,9
	4,00	43	21,0	24,6	51,4
	5,00	21	10,2	12,0	63,4
	6,00	14	6,8	8,0	71,4
	7,00	26	12,7	14,9	86,3
	8,00	5	2,4	2,9	89,1
	9,00	9	4,4	5,1	94,3
	10,00	5	2,4	2,9	97,1
	12,00	5	2,4	2,9	100,0
	Total	175	85,4	100,0	
Perdidos	Sistema	30	14,6		
Total		205	100,0		

En relación con la presencia de personas externas a la familia en las juntas directivas de las empresas, un número alto de organizaciones no les da espacio en sus juntas directivas. En 101 empresas (49.3%) hay cero externos en la Junta Directiva, mientras en 32 (15.6%) empresas hay una persona externa. En 23 (11.2%) hay dos personas externas. Este dato puede confrontarse con lo observado en las entrevistas, en las cuales es frecuente que las empresas cuenten con miembros externos a la familia en la Junta Directiva. Estos suelen tener un papel asesor y no decisorio, generalmente estos miembros tienen una vinculación de amistad con el gerente por lo cual han sido invitados a participar de estas juntas.

Tabla 19. Medidas simétricas vinculación de personas externas a la junta directiva

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,294	,037	-4,051	,000 ^c
N de casos válidos		175			

De esta manera se puede negar la *hipótesis cuatro*: La vinculación de personas externas en la junta directiva es un mecanismo usado por las empresas de familia para alinear los intereses de agentes y principales con relaciones familiares, para controlar los problemas de agencia, teniendo en cuenta que el 57.7% de las empresas con junta directiva no tienen personas externas vinculadas a ella, lo que significa que este mecanismo tiene poco uso en estas firmas. Además, entre la vinculación de personas externas a la familia en la junta directiva y la alineación de los intereses de los agentes y principales con relaciones familiares, se observa una correlación en la que el R de Pearson de menos 0,294, considerada como negativa débil, y su nivel de significancia es 0,0000, lo que muestra una correlación significativa. Por lo tanto, la relación entre el vínculo de personas externas a la familia en la junta directiva y la alineación de intereses entre agentes y principales para el caso de las empresas familiares es baja.

Además se debe considerar que el 77.1% de las empresas tiene junta directiva. Sin embargo, los datos encontrados indican que en el 57.7% de las empresas que tienen junta directiva no hay presencia de personas externas a la familia en ésta y en las que sí la hay, juegan un papel de asesores, o son personas vinculadas por relaciones de amistad que pueden ser removidas libremente de acuerdo con los intereses del gerente y no pueden desempeñar un papel de control sobre las decisiones de la gerencia.

En este sentido, se percibe la necesidad de independencia de los integrantes de la junta directiva en relación con el gerente o el ejecutivo principal, dado que, según lo planteado por Roe (2005), este órgano es el responsable de hacer seguimiento al desempeño del gerente, por lo cual debe ser independiente del agente, entendiendo que el foco de la gobernanza es garantizar que los ejecutivos y el consejo de administración actúen de acuerdo con los intereses de los accionistas (principales). En esta forma, se ratifica la negación de la *hipótesis cuatro* porque no es la presencia de personas externas a la familia un mecanismo de uso común entre las empresas de familia para controlar los problemas de agencia entre agentes y principales unidos por vínculo familiar.

Tabla 20. Empresas que han tenido proceso de sucesión en la alta dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	92	44,9	52,6	52,6
	No	83	40,5	47,4	100,0
	Total	175	85,4	100,0	
Perdidos	Sistema	30	14,6		
Total		205	100,0		

Del total de las empresas encuestadas, en 92 (52.4%) se han presentado procesos de sucesión, en 83 (40.5%) no se ha presentado. El 22.9% de las empresas tiene definidos procedimientos y mecanismos para enfrentar el proceso de sucesión, esto se hace evidente en la siguiente tabla.

Tabla 20. Elementos del proceso de sucesión

Afirmación	% total y parcialmente de acuerdo
Para el proceso de sucesión se tuvo en cuenta el nivel de formación del sucesor.	33.6%
Las relaciones familiares se vieron afectadas por la sucesión.	8.8
La confianza de los proveedores se vio afectada por la sucesión.	10.7
Los inversionistas minoritarios (si los tiene) manifestaron su inconformidad con el nuevo líder de la empresa.	8.8
La elección del sucesor se hizo según lo establecido en el protocolo de familia.	16.6
La formación del sucesor se hizo de acuerdo con un plan previamente establecido.	22.9
Al elegir el sucesor, se tuvieron en cuenta personas diferentes a la familia.	18.1
Se tuvo en cuenta un amplio número de aspirantes a la sucesión.	5.9
El consejo de familia evaluó las hojas de vida de los aspirantes.	8.8
La estructura de poder en la empresa se vio afectada por el proceso de sucesión.	19
La confianza de los miembros de la familia se vio afectada por la sucesión.	18
El flujo de información hacia los propietarios miembros de la familia se ha mantenido.	43

Respecto al proceso de sucesión, en el 52.4% de las empresas se han presentado procesos de sucesión, y en el 40.5% no se han presentado procesos de sucesión. Para el proceso de sucesión, el 22.9% de las empresas considera que se tuvieron en cuenta procedimientos previamente establecidos; un 8.8% considera que se hizo una evaluación de las hojas de vida por el consejo de familia; el 19% considera que con la sucesión se vio afectada la estructura de poder en la empresa; el 18% de las personas encuestadas considera que durante el proceso de sucesión se vio afectada de manera negativa la confianza de los propietarios de la empresa; el 43% de los entrevistados de empresas donde se dio un proceso de sucesión considera que, después del proceso de sucesión, se ha mantenido el flujo de información hacia los demás propietarios.

En la siguiente tabla se observa que el 26.8% de las personas encuestadas considera que en la empresa están definidos los mecanismos para elegir el sucesor; el 21% afirma que existe un plan para la formación de los posibles sucesores; el 17,6 plantea que su empresa tiene mecanismos para postular candidatos a la sucesión; para el 38%, están definidos los requisitos que deben cumplir los aspirantes a la dirección de la empresa; en el 15,6% de los casos, todos los propietarios cuentan con información adecuada sobre los riesgos de la sucesión; y sólo un 4,4% de las empresas tienen estudios sobre los riesgos del proceso de sucesión.

En esta forma, es claro que un alto número de empresas no cuentan con procesos de sucesión debidamente documentados, lo que no contribuye a disminuir los problemas de agencia que se puedan derivar de estos procesos.

Tabla 21. Mecanismos definidos para la sucesión

Afirmación	% parcialmente y totalmente de acuerdo
Están definidos los mecanismos por medio de los cuales se elegirá el sucesor	26.8
Se cuenta con un plan de formación para los posibles sucesores.	21.1
Se tienen establecidos los mecanismos para la postulación de candidatos a la sucesión	17.6
Están definidos los requisitos que deben cumplir los aspirantes a la dirección de la empresa	38.0
Hay en las nuevas generaciones personas interesadas en asumir el control de la empresa	45.3
La estabilidad de la empresa se puede ver amenazada por la sucesión	15.6
El proceso de sucesión podría llevar a que la familia pierda el control de la empresa.	19.5
Todos los propietarios cuentan con acceso a información adecuada sobre los riesgos de la sucesión	15.6
Cuenta la empresa con un estudio de riesgos del proceso de sucesión.	4.4

A partir de los datos anteriores se puede confirmar la *hipótesis cinco*: la claridad previa sobre los mecanismos para la elección de un sucesor es uno de los elementos usados por las empresas de familia para mantener la confianza después de un proceso de sucesión, evitando problemas de agencia. Esta confirmación responde a que la

correlación entre las variables *claridad previa sobre los mecanismos para la elección de un sucesor* y su contribución a *mantener la confianza en las empresas de familia* tiene un R de Pearson de 0,474, lo que indica una correlación positiva media y un alto nivel de significancia, de acuerdo con los datos de la siguiente tabla.

Tabla 22. Medidas simétricas sobre proceso de sucesión

		Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. Aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,474	,055	7,073	,000 ^c
N de casos válidos		175			

Validez y confiabilidad del análisis cuantitativo

Para el análisis de fiabilidad del instrumento completo, se eliminaron las preguntas relacionadas con el monto de los activos, puesto que en la investigación se buscó que hicieran parte de la muestra empresas de diferentes tamaños, determinado por el monto de sus activos, lo que probablemente influye en el índice de confiabilidad del instrumento. De la misma forma, se excluyeron las preguntas sobre empleados y el tipo de vinculación que tiene con la empresa quien responde, dado que en esta última, de manera intencional, se buscaba que fuera gerente de la empresa con relación de familia con los propietarios y que, además, tuviera participación en la propiedad de la empresa, que fuera integrante de la junta directiva o que fuera propietario, por lo cual esto también puede influir en la confiabilidad de las respuestas obtenidas. Excluidas estas preguntas se hizo el análisis de confiabilidad presentado en la siguiente tabla.

Tabla 23. Estadísticos de fiabilidad de la investigación

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	106

Esto indica que el instrumento utilizado tiene un alto índice de confiabilidad, pues se ubica por encima de 0.90.

En el análisis de la fiabilidad por preguntas se encontró, en relación a la pregunta sobre la contribución de los órganos de gobierno corporativo a mejorar los flujos de información entre los propietarios de la empresa y los administradores, un índice de 0.865 que se puede considerar como aceptable.

Respecto a la pregunta sobre la contribución de los órganos de gobierno corporativo a mejorar las relaciones entre los propietarios de la empresa y los administradores miembros de la familia, se obtuvo un índice de fiabilidad de 0.924 que se considera alto; para la pregunta sobre la contribución de los órganos de gobierno corporativo a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones relacionadas con la empresa de los administradores miembros de la familia, el nivel de fiabilidad fue del 0.831, que es aceptable y la pregunta sobre las funciones del Consejo de Familia en la organización, el índice fue de 0.988, lo que indica una alta fiabilidad.

La pregunta relacionada con los órganos de gobierno corporativo se obtuvo un índice de fiabilidad de 0.988, que indica una alta fiabilidad; la pregunta sobre los integrantes de la junta directiva tuvo un índice de 0.728, que indica una baja fiabilidad, aunque, está cercana a 0.75 que se considera aceptable; y la pregunta sobre la contribución de la participación en la Junta Directiva de personas no vinculadas al grupo familiar en diferentes aspectos de la empresa, se obtuvo un índice de 0.968, que

indica un alto índice de fiabilidad; para la pregunta sobre las funciones de la junta directiva, se obtuvo un nivel de 0.944 que indica una alta fiabilidad.

Frente a la pregunta relacionada con los procesos de sucesión en la alta dirección de la empresa, se obtuvo una alta fiabilidad, pues el índice fue de 0.944; la pregunta asociada a los procesos de selección de empleados en la empresa para funcionarios diferentes al gerente mostró un 0.370. Puesto que su nivel de fiabilidad es media o regular se excluyó del análisis. De la misma forma, respecto a la pregunta sobre la disponibilidad de mecanismos que permitan a los socios acceso a la información sobre las operaciones de la empresa también se obtuvo un bajo nivel de confiabilidad, por lo cual también fue excluida del análisis.

Validez

La validez se refiere al grado de adecuación con que la magnitud analizada es descrita en forma de ítems. Para determinar el grado de validez, se usan los juicios con frecuencia consensuales para definir si los ítems son apropiados o no (Latiesa 2000). En la perspectiva de Hernández, Fernández-Callado y Baptista (2008), la validez del contenido se puede obtener por medio de las opiniones de expertos y, al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés.

En este trabajo, la validez del contenido se logra por medio del juicio de expertos, dado que el instrumento fue sometido a revisión de expertos vinculados a la Federación Nacional de Comerciantes de Colombia –FENALCO– Seccional Atlántico, institución que patrocinó la aplicación de las encuestas diligenciadas en este departamento, y especialmente en su capital, Barranquilla, por tener un especial interés en los resultados

de este trabajo en su área de influencia. Como este trabajo también ha contado con la participación de estudiantes de la maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, y de la Maestría en Administración e Innovación de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, la validez del contenido también fue sometida a revisión de expertos vinculados a estas instituciones que han actuado como jurados de las tesis de maestría derivadas de este proceso.

5. Conclusiones y recomendaciones

Con base en lo planteado en este trabajo, se puede afirmar que la empresa de familia ha sido una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las estructuras familiares para generar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que facilitan las actividades de financiamiento e inversión orientados a generar procesos empresariales y que pueden contribuir a disminuir los costos de transacción. Esto se logra gracias al aprovechamiento de lo que se ha denominado el capital familiar, entendido como la acumulación del trabajo de una familia que lleva a la generación de condiciones para emprender y mantener una empresa y también representa la acumulación de condiciones que facilitan la unión y el trabajo por unos objetivos compartidos.

Teniendo esto presente, se plantea la pregunta ¿Cómo las empresas de familia reducen los problemas de agencia entre los propietarios y los ejecutivos que hacen parte de la familia propietaria? La respuesta se presenta en estas conclusiones y recomendaciones, en donde se encuentra que la confianza fruto de haber crecido juntos, de haber compartido la vida, de conocer los valores y la ética de cada uno de los miembros de la familia durante toda una vida es el principal factor que contribuye al control de los problemas de agencia entre principales y agentes unidos por una relación

familiar. La demostración o negación de las hipótesis planteadas también permite responder a la pregunta planteada.

Si bien, desde la perspectiva teórica, se ha planteado que los organismos de gobierno corporativo son instrumentos importantes para el control de los problemas de agencia, en el caso de las empresas de familia observadas en este trabajo, no se encontró que este tipo de sistemas de control disminuyeran significativamente los problemas de agencia, pues se pudo establecer que es más importante en vínculo familiar que genera confianza entre los propietarios de la empresa como mecanismo para el control de los problemas de agencia, que la existencia de órganos de gobierno corporativo propios de este tipo de firmas. Por lo tanto, siguen siendo los valores familiares transmitidos al ejercicio empresarial los fundamentos del establecimiento de procedimientos que ayudan a disminuir los costes de agencia asociados con otorgar garantías o asumir pérdidas residuales en las relaciones típicas de agencia entre agentes y principales unidos por vínculo familiar.

En este trabajo se pudo observar que la comunicación entre agentes y principales se logra mejorar por diversos medios como rendición de cuentas de los administradores, acceso de los socios a los balances de la empresa, informes sobre las operaciones, claridad en la forma como se hacen negocios con los socios de la empresa, definición clara de cómo los miembros de la familia se vinculan laboralmente a la organización, participación en actividades familiares y fortaleciendo los vínculos mediante actividades de tipo familiar.

En este sentido, se destaca que no son propiamente mecanismos formales para disminuir los problemas de agencia, establecidos con una intencionalidad desde la administración, los que permiten el flujo de información hacia los propietarios, sino que

los mecanismos informales propios de las relaciones familiares contribuyen a mejorar el flujo de información. Al respecto, Merton (1960) declara que las relaciones más personales están substituyendo a las relaciones que por razones estructurales deberían ser impersonales; esto hace que las empresas de familia sean diferentes de aquellas que no tienen esta condición.

Los resultados de esta investigación permiten establecer que el vínculo familiar entre agentes y principales es uno de los elementos que puede contribuir a disminuir las asimetrías de información, debido a que hace un aporte importante en la generación de confianza entre las partes, lo cual se convierte en un factor fundamental para crear relaciones de confianza que llevan al control de los problemas de agencia en las empresas de familia.

Al analizar las entrevistas, surge como un elemento importante la condición de empresa de familia y los vínculos familiares como factores que facilitan la comunicación entre los propietarios de la empresa de familia y los gerentes integrantes de la familia. Así mismo, mecanismos de comunicación informales, como las reuniones familiares, son factores determinantes de la buena comunicación al interior de la empresa.

Resultados similares se encontraron al tabular las encuestas. Analizando los datos obtenidos, se pudo determinar que en las empresas de familia, el vínculo familiar contribuye a disminuir las asimetrías de información entre agentes y principales, lo cual permite generar confianza entre las partes y esto, a su vez, facilita el control de los problemas de agencia.

Desde el punto de vista de la economía positiva de la empresa y con base principalmente en los planteamientos de la Teoría de Agencia de Jensen y Meckling

(1976) y Eugene Fama (1980); de los costos de transacción de Coase (1937), y Williamson (1991), y de los derechos de propiedad de Alchiam y Woodward (1988) y Demsetz (1983), se puede afirmar que esta trilogía de teorías tienen como eje principal el contrato. Afirman que mediante éste, se pueden reducir costes de agencia y de transacción y se pueden transferir derechos de propiedad, además de generar una estructura de incentivos que permita reducir los problemas de oportunismo generados por relaciones de agencia. Sin embargo, según lo observado en esta investigación, en el caso de las empresas de familia, no son el contrato ni los organismos de gobierno corporativo los que contribuyen a disminuir los problemas de agencia entre propietarios y gerentes miembros de la familia, sino la confianza que se genera por haber crecido juntos y por compartir los valores inculcados desde el seno familiar.

También se pudo observar que el hecho de haber crecido juntos, de haber compartido toda la vida, permite a los miembros de la familia saber quiénes son o no son familiares confiables, por lo tanto, la relación familiar permite determinar la confianza o la desconfianza respecto a algunos de sus miembros. En este orden de ideas, se puede afirmar que la relación familiar disminuye las asimetrías de información con relación al comportamiento ético de cada uno de sus miembros, puesto que al elegir un ejecutivo que hace parte de la familia se conoce cómo han sido su comportamiento, de manera que se puede determinar lo que se puede esperar de quien estará al frente de la empresa y tener confianza en su comportamiento o desconfianza con relación a una acción oportunista.

En síntesis, la existencia de confianza o desconfianza con base en el conocimiento de los comportamientos personales evita los costes de agencia relacionados con el

establecimiento de mecanismos de control sobre las posibles acciones oportunistas de los integrantes de la familia que ocupan cargos de dirección en la empresa.

No obstante, es necesario aclarar que el conocimiento resultante de haber crecido juntos, de haber compartido toda una vida, es un elemento importante más común en el caso de las empresas de hermanos que, por ejemplo, en las empresas de primos, pues no necesariamente tienen los mismos niveles de cercanía. Como la cercanía de la relación es la que da el conocimiento mutuo y por lo tanto, la generación de dicha confianza, es necesario que en estas empresas se propicien encuentros informales de familia, con el fin de ahondar en las relaciones de tipo familiar y de profundizar en el conocimiento entre parientes para que, en el futuro, se puedan identificar los valores que guían a cada uno de los miembros de la familia y de esta manera se pueda mantener la confianza que surge como un activo familiar, como factor que contribuya a disminuir los problemas de agencia en las empresas de familia.

En las empresas de familia donde se realizaron las entrevistas, se observa que existen elementos de gobierno corporativo sin formalizar. Se llega esta conclusión porque los administradores entrevistados dieron cuenta de la aplicación en sus empresas de aspectos que hacen parte del gobierno corporativo aunque no se tienen formalizados. Por ejemplo, la amplia referencia que hacen los entrevistados a la importancia de los valores que guían la familia y la empresa; la claridad sobre la forma en que los propietarios se relacionan laboralmente con la empresa; los roles de los miembros de la familia, sus funciones y responsabilidades, frente a su actuación como socios, empleados o administradores; el compromiso de no hacer negocios entre la empresa y los miembros de la familia o, en caso de hacerlo, tener claro que se hará dentro de las condiciones del mercado.

Sin embargo, los entrevistados reconocen que esto no se encuentra establecido en un protocolo de familia, ni documentado en ningún procedimiento establecido por la organización. Por lo tanto, dado que existe como consenso informal, resultaría más sencillo y con unos mejores resultados que se elevara a la calidad de documento reconocido por todos y que se constituya como guía para la acción de futuras generaciones. Al establecer estos elementos en un protocolo de familia, quedarían también reflejados en la institucionalidad propia de la firma.

Lo anterior también aparece en la literatura sobre Administración, la cual soporta la importancia de que las empresas cerradas y de familia dispongan de unos elementos de gobierno corporativo que permitan el control de posibles comportamientos oportunistas de los integrantes de la familia propietaria que asumen la dirección; también, que resulta necesario que se establezcan políticas en la firma orientadas a elevar a relaciones impersonales aquellas relaciones que por la condición de empresa familiar, se han manejado bajo el concepto de grupo primario cuando deberían ser de grupo secundario.

En este sentido, se debe destacar que, según lo observado en las entrevistas y las encuestas, no son propiamente mecanismos formales, establecidos con una intencionalidad desde la administración, los que permiten el flujo de información hacia los propietarios para disminuir los problemas de agencia, sino mecanismos informales propios de las relaciones familiares los que contribuyen a mejorar el flujo de información. Y en este caso, se vuelve sobre el planteamiento de Merton (1960) respecto a la particularidad en la forma de manejar las relaciones en las empresas de familia. Sin embargo, en la medida en que se va fraccionando la propiedad por los procesos de sucesión, estas relaciones personales se van volviendo insuficientes para

afrontar los diversos tipos de conflictos de intereses que se pueden dar debido a dicha fragmentación de la propiedad de la firma.

El 77,1% de las empresas de familia observadas a través de la encuesta aplicada cuentan con Junta Directiva, así como las observadas por medio de la entrevista. Sin embargo, también se pudo establecer que esta Junta cumple un papel más de asesoría que de control o supervisión sobre las decisiones de la alta gerencia. En muchos de los casos observados, la Junta Directiva está conformada por empleados de la misma empresa y por lo tanto tienen subordinación de la gerencia, lo cual implica que no es un órgano autónomo, pues no puede hacer seguimiento a las decisiones de los ejecutivos.

También es importante considerar la composición de la Junta Directiva: en el 49,3% de las empresas encuestadas no hay personas externas a la familia en la Junta Directiva; además, en las entrevistas se observó que cuando la designación de integrantes de la Junta Directiva recae en personas externas, éstas son elegidas con base en relaciones de amistad o conveniencia, en algunos casos, del propio gerente. En este sentido, se puede afirmar que estos integrantes de la Junta Directiva no tienen la independencia necesaria para ejercer el papel propio de una Junta Directiva de acuerdo con la teoría de la gobernanza corporativa.

En consecuencia, se puede afirmar que los órganos de gobierno corporativo propios de la empresa de familia, como el protocolo de familia, la asamblea de familia y el consejo de familia, tienen poca importancia para el control de los problemas de agencia que puedan resultar entre los gerentes que hacen parte de la familia propietaria y que también tienen derechos de propiedad (agentes), con relación a los demás integrantes de la familia con derechos de propiedad sobre la firma (principales).

Según las apreciaciones de los encuestados y entrevistados, la Junta Directiva es el órgano de gobierno corporativo que existe en las empresas de familia y que hace la mayor contribución a controlar los problemas de agencia entre gerentes y propietarios, integrantes de la familia propietaria y con derechos de propiedad sobre la compañía. Sin embargo, la forma como se estructura dicha Junta no le permite desempeñar las funciones de vigilancia y control de salvaguardar los intereses de los propietarios que no hacen parte de la dirección y, en general, de evitar la ocurrencia de problemas de agencia.

De acuerdo con lo observado, existe un bajo nivel de formalización de las decisiones que la familia toma con respecto al gobierno de la empresa y a la forma de relacionarse los socios con la empresa. Aunque existen acuerdos tácitos sobre diferentes aspectos, éstos no se formalizan en documentos. Por ejemplo, el 66,3% de las empresas de familia encuestadas no tienen establecido un protocolo de familia; el 69,3%, no tienen consejo de familia, y el 63,4%, no tienen asamblea de familia, sin embargo, en sus comportamientos se observan elementos que, en un proceso de formalización de las relaciones al interior de la empresa de familia, harían parte de estos documentos o procedimientos, es el caso de las empresas que no tienen establecido un protocolo de familia pero que manifiestan y explicitan la forma como se hará o se ha hecho el proceso de sucesión, cuáles son los tiempos para que se haga el tránsito de una gerencia en manos de un integrante de la familia a un particular y qué tipo de formación debe tener ese particular. También se observó que hay claridad sobre la forma en que se hacen negocios entre la empresa y los propietarios que actúan como proveedores o clientes.

Para este último caso, es prudente y necesario que las empresas de familia avancen hacia un mayor grado de formalización de sus relaciones con los propietarios que actúan como proveedores o clientes, que definan por escrito los mecanismos por medio de los cuales se vincularán en condición de trabajadores los miembros de la familia propietaria o si, por el contrario, no se admite a ningún familiar en la empresa; en resumen, que se establezca un protocolo de familia que permita regularizar las relaciones entre los miembros de la familia propietaria y la empresa.

También se observaron casos en los cuales la relación familiar en la empresa trasciende el ámbito de la familia propietaria y se estimulan los vínculos de familias sin relación familiar con los propietarios en condición de trabajadores de la empresa, por considerar que estos vínculos y esta dependencia de varios miembros de la familia de una misma empresa logrará un mayor compromiso de los trabajadores con relación a la organización, teniendo un mayor compromiso y rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, este tema puede tener diferentes miradas, puede generar algunas ventajas y también desventajas, pero como este caso no es objeto de este trabajo, se presenta como una opción para futuras investigaciones asociadas con la vinculación de familias en una misma organización en condición de empleados.

Un hallazgo importante de esta investigación es la necesidad de lograr dos tipos de confianza entre los propietarios de la empresa y los miembros de la familia que teniendo derechos de propiedad asumen los procesos de dirección. El primero es el que permite confiar en que la conducta de quien asume la dirección será ética, es decir que no va a actuar en función de sus propios intereses sino en función de los intereses de la familia y de la empresa, lo cual evita costos de agencia.

El segundo tipo de confianza es el que debe proyectar el gerente frente a la familia de su capacidad para dirigir la empresa, es decir, que sí tiene las competencias que requiere un gerente. Además, cuando se trata de entornos machistas y la gerencia la asume una mujer, también es necesario que ella genere la confianza para que la familia crea que su género no impide que haga una buena gestión. Este es otro tema de investigación que, en el futuro, se podría abordar.

Al respecto del tema de la confianza, es importante establecer cuál es el tipo de confianza que se genera en las empresas de familia, al momento de elegir como gerente a un miembro de la familia. En las entrevistas se pudo observar una tendencia a confiar los destinos de la empresa en quien haya demostrado más sagacidad para los negocios, mayor capacidad de para convencer a los demás, mayor fortaleza para enfrentar el mundo de los negocios; sin embargo, no necesariamente se trata de la persona que le garantiza a los socios que su actuación será libre de comportamientos oportunistas. En estos casos se facilita incurrir en problemas de agencia, pero el conocimiento que los propietarios ya tienen de esta condición se constituye en alerta para establecer los mecanismos de control que la situación requiere.

La investigación permitió hacer un contraste entre una empresa en la que el fundador no permitió que sus hijos se involucraran en los asuntos empresariales ni los preparó para asumir la dirección de la firma, con otras organizaciones donde los fundadores y las demás generaciones consideran como factor importante el vínculo de la familia con los distintos procesos de la empresa. También permitió hacer un contraste entre empresas que han considerado conveniente vincular en la dirección a personas externas a la familia, en un proceso que han llamado “desfamiliarización de la empresa”

y otras firmas en las que han considerado que es más conveniente mantener el control en manos de un familiar.

Con relación a la firma de familia donde el fundador mantuvo a sus hijos alejados de la empresa, se observó una dificultad para mantener o retomar el rumbo de la organización en el momento en que el fundador estuvo incapacitado y posteriormente murió. Se vio amenazada la supervivencia de la empresa y el control de la familia; además, se generaron problemas de agencia con un particular que se había convertido en una especie de “gerente a la sombra” quien, en última instancia, tomaba las decisiones más importantes de la compañía. Esta situación se dio en un contexto de inexistencia de órganos de gobierno corporativo, lo cual facilitó la acción del particular en función de sus propios intereses y en detrimento de los propietarios, lo que generó una relación típica de agencia.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la observación hecha en este trabajo, es necesario que cuando, bajo cualquier figura, un particular reciba algún tipo de delegación que involucre la posibilidad de ejercer control sobre una empresa, es necesario que existan órganos de gobierno corporativo que funcionen como entes de control.

No obstante, en las organizaciones donde se ha dado un proceso de transición en que el fundador tiene la capacidad para enfrentar los procesos empresariales, se puede observar una sucesión tranquila, sin traumatismos importantes sobre la marcha de la empresa y sin amenazas respecto a que el control de la empresa lo mantenga la familia propietaria. En estos casos, además de la transmisión del mando, se ha dado una transferencia del conocimiento acumulado sobre la empresa y el negocio, situación que

permite que se mantenga la propiedad sobre el capital físico y sobre el capital intelectual de la compañía.

En relación con la “desfamiliarización” de las empresas, se encuentran algunas experiencias exitosas de la transferencia del control de los miembros de la familia a un particular y de evitar que algunos integrantes de la familia tengan empleos en la organización, pero también se observan experiencias exitosas en aquellas familias que han mantenido el control de la firma en manos de un familiar.

Una conclusión que se puede obtener de este proceso es que la existencia de reglas del juego claras, de procesos de comunicación fluidos, de sistemas de gobierno corporativo que funcionen de manera adecuada, constituyen elementos generadores de confianza entre los propietarios (principales) y los administradores (agentes). La necesidad de los administradores de mantener esa confianza es el factor determinante en el control de los problemas de agencia en las empresas de familia.

Otro factor importante que se pudo observar en este trabajo es la existencia de tres tipos de sucesión que deben ser planeadas y programadas en las empresas de familia: 1) la sucesión en la propiedad, es decir, la transferencia del patrimonio que permite mantener el capital físico en propiedad de la familia; 2) la sucesión en la dirección y el control de la empresa, con lo cual se mantiene la empresa bajo la dirección de la familia, y 3) la sucesión o la transferencia del conocimiento asociado con el negocio, ya que permite mantener el capital intelectual bajo el control de la familia. En general, en la literatura se hace referencia a los dos primeros, situación que debería pasar también con el tercero, si se tiene en cuenta que, desde la perspectiva de las teorías del capital intelectual, el conocimiento se ha ido convirtiendo en el activo más importante de las organizaciones del mundo contemporáneo, por lo que se considera necesario abordar en

futuros trabajos de investigación este tipo de sucesión, de manera que las empresas de familia puedan encontrar mecanismos por medio de los cuales evitar la ocurrencia de problemas de agencia vinculados con la pérdida del capital intelectual.

También en el proceso de transferencia del conocimiento sobre el negocio se pueden generar problemas de agencia entre los propietarios de la empresa que se vinculan a la dirección de la organización y los integrantes de la familia propietaria que permanecen al margen de los procesos administrativos de la firma. Esto teniendo en cuenta que el conocimiento se encuentra en las personas y podría ocurrir que el miembro de la familia que recibe el conocimiento haga su propio negocio aparte con el conocimiento que debería ser patrimonio de todos, constituyendo una nueva forma de problemas de agencia. En este orden de ideas, resulta interesante para el futuro abordar el estudio de los problemas de agencia resultantes de la gestión del conocimiento en las empresas de familia.

Contribución de la investigación

Teniendo en cuenta que González, y otros (2010), plantean que los estudios sobre los problemas de agencia en las empresas de familia están lejos de ser claros y que las investigaciones documentadas (teóricas y empíricas) presentan posiciones contradictorias, lo cual refleja la complejidad del problema para los autores, que va mucho más allá de identificar una empresa como familiar o no, este trabajo constituye un aporte teórico en el avance de la comprensión de los problemas de agencia en las empresas de familia en las que hay presencia de familiares propietarios en la alta gerencia de la organización.

Desde la perspectiva de las teorías usadas en el análisis del gobierno corporativo, resulta claro que las investigaciones que se han generado sobre este tema se aplican a países con alto nivel de institucionalidad, lo que no corresponde con la realidad de América Latina. Esta investigación contribuye a dar una mirada a esta temática en países como Colombia que, según la perspectiva de Sudarsky (2002), tienen bajos niveles de institucionalidad y por lo tanto el problema del gobierno corporativo merece un tratamiento diferente y un análisis de sus implicaciones en este tipo de economías.

De la misma forma, esta investigación representa una contribución al desarrollo de elementos teóricos para el estudio de los problemas de agencia que surgen por la atomización de la propiedad, el control y la gestión de las empresas de familia en América Latina, especialmente cuando se establecen relaciones de agente principal entre personas unidas por un vínculo familiar.

Con este trabajo se ha logrado establecer un marco de referencia para el análisis y la caracterización de las relaciones de agencia entre principales y agentes unidos por vínculo familiar y su influencia en los procesos de sucesión de las empresas de familia.

Finalmente, de esta investigación resultan propuestas orientadoras sobre el manejo de las relaciones de agencia en las empresas de familia que contribuyen a plantear alternativas de solución a las problemáticas asociadas con el manejo de relaciones entre las familias empresarias y las empresas de familia.

Así como se presentan propuestas sobre cambios en los procedimientos administrativos de las empresas de familia, respecto a procesos empresariales que permitan reducir problemas de oportunismo y riesgo moral resultantes del establecimiento de problemas de agencia entre principales y agentes con vínculo familiar.

5.2 Propuesta de nuevas investigaciones

A raíz de la revisión de la literatura sobre el tema, surgen nuevas preguntas y temas para investigaciones posteriores. Es el caso del planteamiento de Weigel (1992) sobre las empresas que llama “intergeneracionales”, las cuales están compuestas por tres subsistemas: la generación mayor, la generación menor y la empresa, el autor sugiere que para comprender mejor la dinámica de estas organizaciones, se debe estudiar cada uno de los subsistemas que la componen y sus interrelaciones.

Considerando que el concepto de capital familiar aparece como un factor fundamental en el control de los problemas de agencia en las empresas de familia, sería interesante poder abordar el estudio de este concepto y la forma de aumentar, conservar y transmitir a las nuevas generaciones este capital que se va acumulando en cada una de las generaciones que se van presentado en la vida de una empresa familiar. El capital familiar puede incrementarse, disminuirse o inclusive acabarse, si las familias que lo poseen no mantienen ciertos hábitos que contribuyan a su conservación.

Resulta interesante abordar el estudio de las ventajas y desventajas de que en una misma organización se tengan vinculadas personas unidas por vínculos familiares, sin que éstas hagan parte de la familia propietaria. Esta sugerencia resulta de lo observado en una de las empresas de familia entrevistadas, en la que además de la familia propietaria, se han vinculado otras familias sin relación con la propiedad de la firma. Se podría indagar por el tipo de relaciones de agencia que se generan entre la familia propietaria y las familias conformadas por grupos de trabajadores.

Otra categoría sugerida para futuras investigaciones es la condición de género, pues aparece en las entrevistas como factor importante en relación con los procesos de dirección en las empresas de familia.

Teniendo en cuenta que desde la perspectiva del capital intelectual, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes de la economía contemporánea y que la sucesión o transferencia del conocimiento sobre el negocio ha tenido poco tratamiento en la teoría, resulta conveniente abordar el estudio de los problemas de agencia derivados de la transmisión del conocimiento en las empresas de familia.

Y por último, debido a que el conocimiento se encuentra en las personas y podría ocurrir que el miembro de la familia que recibe la transferencia del conocimiento lo utilice para su propio beneficio y su propio negocio, en lugar de manejarlo como patrimonio de la familia, lo que constituiría una nueva forma de problemas de agencia; en esta perspectiva resulta interesante que en el futuro se aborde el estudio de los problemas de agencia resultantes de la gestión del conocimiento en las empresas de familia.

Bibliografía

- Akerlof, G. A. "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism." *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, 1970: 488-500.
- Alchiam, A., and S. Woodward. "The firm is dead. Long live the firm." *Journal of Economic Literature*. Vol. 26, 1988: 65-79.
- Ali, A., T . Chen, and S. Radhakrishnan. "Corporate disclosures by family firms." *Journal of Accounting and Economics*. 44 (1-2), 2007: 238-286.
- Amat, J. *La continuidad de La empresa familiar*. Madrid: Gestión 2000 Planeta de Agostini, 2004.
- Anderson, R., and D. Reeb. "Board Composition: balancing family influence in S&P 500 firms." *Administrative Sciences Quarterly*, 49 (2), 2004: 209-237.
- Anderson, R., S. Mansi, and D. Reeb. "Founding family ownership and the agency cost of debt." *Journal of Financial Economics*, 92 (2), 2003: 205-222.
- Applegate, L. "Managing in an information age: transforming the organization for the 1990s." In *Transforming organizations with information technology*, by R. Baskerville, S. Smithson, O. Ngwenyama and J. I. DeGross, 15 - 94. Amsterdam: Elsevier North Holland, 1994.
- Arias, M. "La cultura organizativa y el buen gobierno empresarial." *Harvard Deusto Business Review* (123) , 2004: 60-76.
- Aronoff, C. E., and M. K. Baskin. "Preparing your children to drive the business." *Nation's Business*, 86 (1), 1998: 60-75.

- Arruñada, B. *Economía de la empresa: Un enfoque contractual*. Ariel: Barcelona, 1991.
- . *Teoría Contractual de la Empresa*. Madrid: Marcial Ponds. Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A., 1998.
- Ayala, J. *Instituciones y Economía. Una Introducción al Neoinstitucionalismo económico*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- Azofra, V., and M. Santamaría. "El gobierno de las cajas de ahorro españolas." *Universia Business Review* (2), 2004: 48-59.
- Babbie, E. *Fundamentos de la Investigación Social*. México D. F.: Thomson , 2000.
- Barach, J. A., J. Ganitzky, J. A. Carson, and B. A. Doochin. "Entry of the next generation: strategic challenge for family business." *Journal of Small Business Management*, 26 (2), 1988: 49-56.
- Barney, J. B., and W. G. Ouchi. *Organizational Economics*. Londres: Jossey -Bass Publishers, 1986.
- Basu, N, L. Dimitrova, and I. Paeglis. "Family control and dilution in mergers." *Journal of Banking y Finance*. 33 (5), 2009: 829-841.
- Baysinger, B. D., and R. E. Hoskisson. "The Composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy." *Academy of Management Review*. Vol. 15, No 1., 1990: 72-87.
- Bennedsen, M., K. Meisner, F. Perez, and D. Wolfenzon. "Inside the family firm: the role of family in succession decisions and performance." *Quarterly Journal of Economics*. 20 (2), 2007: 647-691.
- Berle, A., and G. Means. *The Modern Corporation and private property*. New York: Macmillan, 1932.
- Bertrand, M., and A. Schoor. "The role of family in family firms." *Journals of Economics Perspectives*. 20 (2), 2006.
- Blanco-Mazagatos, V., E. De Quevedo-Puente, and L. A. Castrillo. "The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study." *Family Business Review*, 20, 2007: 199-213.

- Brennan, M. J., and T. Lenos. *Project Flexibility, Agency and Competition. New Developments in the Theory and Application of real Options*. New York, NY. USA: Oxford University Press, 1999.
- Burkart, M., F. Panunzi, and A. Shleifer. "Family firms." *Journal of Finance*, 58 (5), 2003: 2167-2202.
- Casillas, J, C. Díaz, and A. Vásquez. *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Thomson, 2005.
- Ceballos, Miguel. *Participación a nivel local en Colombia*. Bogotá: Editorial Centro de Estudios Javerianos, 2001.
- Charkham, J. *Keeping good company: Study of corporate in five counties*. Oxford: Clarendon Press, 1994.
- Charreaux, G., and P. Desbrières. *Corporate governance: stakeholder value versus shareholders value*. Dijon: Working paper de la Université de Bourgogne, IAE /LATEC, 2001.
- Chrisman, J., J. Chua, and R. Litz. "Comparing de agency costs of family and no family firms: Conceptual issues and exploratory evidence." *Entrepreneurship, theory and practice*, 28 (4), 2004: 335-354.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, and P. Sharma. "Defining the family business by behavior." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4), 2003: 19-39.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman, and P. Sharma. "Succession and non succession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers." *Family Business Review*, 16, 2009: 89–107.
- Clark, R. C. "The economics of agency." In *Principals and agents: The structure of business*, by J.W. Pratt&R. J. Zeckhauser (Eds.), 55 - 79. Boston: Harvard Business School Press, 1985.
- Coase, R. *The nature of the firm Origins, Evolutions, and Development*. Oxford: Oxford University press, 1937.
- Coffee Jr., J. "Do Norms Matter? A Cross-Country Examination of the Private Benefits of Control." *Columbia Law and Economics Working Paper No. 183*, 2001.

- Colli, A., and M. Rose. "Family Firms in a comparative perspective." In *Business history around the world*, by F. Amatori and G Jones (Eds.), 339-352. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- Davis, J.A., and R. Tagiuri. "The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." *Family Business Review*, 2 (1), 1989: 47-74.
- Demsetz, H. "The structure of ownership and the theory of the firm." *Journal of Law and Economics*, vol. 26, Iss. 2, 1983: 375-390.
- Denis, D., and J. McDonnel. "International Corporate Governance." *Finance Working Paper. No 05*, 2003.
- Dharwadkar, R., G. George, and P. Brandes. "Privatization in emerging economies: an agency theory perspective." *Academy of Management Review*, 25, 2000: 650-669.
- DiPiazza, S., and R Eccles. *Building public trust: the future of corporate reporting*. Boston: John Wiley & Sons, Inc. , 2002.
- Donaldson, L., and J. H. Davis. "CEO governance and shareholder returns: Agency theory or stewardship theory." Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, 1989.
- Donaldson, L., and J. H. Davis. "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns." *Australian Journal of Management*, 16, 1, June , 1991.
- Eddleston, K., J. Chrisman, L. Steier, and J. Chua. "Governance and Trust in Family Firms: An Introduction." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, Issue 6., 2010: 1043-1056.
- Eisenhardt, K. M. "Agency Theory: An Assessment and Review." *Academy of Management Review*. Vol. 14. No. 1., 1989: 57-74.
- Fahlenbrach, R. "Founder-CEOs, Investments decisions and stock market performance." *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44 (2), 2009: 439-466.
- Fama, E. "Agency problems and the theory of the firm." *Journal of Political Economy* (88), 1980 : 288 - 307.

- Fama, E. F. "Efficient capital markets: a review of theory and empirical work." *Journal of Finance*, 25 (2), 1980: 383-417.
- Fama, E., and M. Jensen. *Separation of ownership and Control. Foundations of Organizational Strategy*. Harvard: Harvard University Press, 1998.
- Farquhar, Meter. "Managing brand equity." *Marketing Research*. Vol. 1, No. 3., 1989: 24-33.
- Fernández, G., and J. Pascual. *Problemas de transición en la empresa familiar*. Valencia: Fondo editorial Universidad de Valencia, 1999.
- Fligstein, N., and J. Choo. "Law and corporate governance." *Annual Review of Law and Social Science*, 1, 2005: 61-84.
- Fligstein, N., and R. Freeland. "Theoretical and comparative perspectives on corporate organization." *Annual Review of Sociology*, 21, 1995: 21-43.
- Flores, C. *La economía. Virtudes e inconvenientes*. Barcelona: RIL editores, 2006.
- Fontes Fihlo, J., and M. Balssiano. "The problem of incentives in building corporate governance models." *Corporate ownership y control/ volume 5, issue 2*, 2008.
- Franklin, C., and M. Ballan. "Reliability and Validity in qualitative research." In *Social Works: Research and evaluation. Quantitative and Qualitative approaches*, by R.M. Grinnell y Y.A. Unrau (Eds), 438-449. New York: Oxford University Press, 2005.
- Friedman, M. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- Fukuyama, F. *Social capital and civil society*. Massachusets: The Institute of Public Policy George Mason University, 2000.
- Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995.
- Furbont, E., and R. Richter. *Institutions and Economic Theor*. Michigan : The University of Michigan Press, 1998.
- Gallo, M. A. *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Praxis, 1995.

- Gambetta, Diego. *Can we trust trust?, Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: University of Oxford, 2000.
- Gedajlovic, E., M. H. Lubatkin, and W. S. Schulze. "Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective." *Journal of Management Studies*, 41, 2004: 899–912.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- Ghoshal, S. "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices." *Academy of Management learning y Education*. Vol 4 No 1, 2005: 75-91.
- Ghoshal, S., and P. Morgan. "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost theory." *Academy of Management review*, 21 (1), 1996: 13-47.
- Gimeno, A., Baulena G., and J. Coma-Cross. *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2009.
- Ginebra, J. *Las Empresas Familiares: su dirección y su continuidad*. México D.F.: Editorial Panorama. Navarra, 1997.
- Gómez, G., M. López, and J. Betancourt. "Influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana." *Journal Cuadernos de Administración*, 23 (39), 2009: 163-190.
- Gómez, L., N. Nuñez, and I. Gutiérrez. "The Role of Family Ties in Agency Contracts." *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, 2001: 81-95.
- González, M., A. Guzmán, and M. Trujillo. "The role of heirs in family businesses: The case of Carvajal." *Innovar Journal*, 20 (36), 2006.
- González, M., A. Guzmán, C. Pombo, and Trujillo M. "Empresas Familiares: Revisión de literatura desde una perspectiva de agencia." *Cuadernos de Administración No 23, Enero-Junio*, 2010: 11-33.
- González, M., A. Guzmán, C. Pombo, and Trujillo M. "Empresas Familiares: Revisión de literatura desde una perspectiva de agencia." *En Cuadernos de Administración No 23, Enero-Junio*, 2010: 11-33.

- Gupta, Anil K. "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation." *Academy of Management Journal*. Vol. 27, No 1, 1984: 25-41.
- Handler, C. W., and E. K. Kram. "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance." *Journal of the Family Firm Institute*, I, (4), 1988: 361-381.
- Harris, M., and B. Holmstrom. "A Theory of Wage Dynamics." *The review economics studies*. Vol 49, No 3, 1982: 315-333.
- Hausman, D. M., and M. S. McPherson. "Taking ethics seriously: Economics and contemporary moral philosophy." *Journal of Economic Literature*. 31, 1993: 671-731.
- Hernández, R., C. Fernández-Callado, and P. Baptista. *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana, 2008.
- Hers, Liliana. "Prácticas de Buen Gobierno en un Orden Familiar. Una Propuesta para Sociedades Cerradas y Empresas de Familia." *Revista del Centro de Investigaciones de AFIP*, No 6, junio, 2009.
- Hill, C., and S. Snell. "Effects of ownership structure and control on corporate productivity." *Academy of Management Journal*, 32, 1989: 25-46.
- Hofer, C. W., and R. Charan. "The transition to professional management: Mission impossible?" *American Journal of Small Business*, 9(1), 1984: 1-11.
- Holmstrom, B. "Moral hazard and observability." *Bell Journal of Economics*. (10), 1979: 74-89.
- Holmstrom, B., and J. Ricart. "Managerial Incentives and Capital Management." *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 101, No. 4. Nov., 1986: 835-860.
- Hoskisson, R., and T. Turk. "Corporate restructuring: Governance and control limits of internal market." *Academy of Management Review*, 15 (3), 1990: 459-477.
- Hoskisson, R.E., M.A. Hitt, W.P. Wan, and D. Yiu. "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum." *Journal of Management* 25 (3), 1999: 417-456.

- Irigoyen, H. *La crisis en las empresas de familia*. México D.F.: Editorial Macci, 1999.
- James, H. "Owner as manager extended horizons and the family firm." *International Journal of Economics of Business*, 6 (1), 1999: 41-55.
- Jensen, M. C. "Organization Theory and Methodology." *The Accounting Review*. Vol. 58, no. 2, 1983: 319-339.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling. *The Nature of Man. Foundations of Organizational Strategy*. Harvard: Harvard University Press, 1998.
- Jensen, M. C., and W. H. Meckling. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure." *Journal of financial economics*,. University of Rochester, 1976: 305-360.
- Jones, Gareth. "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, *Organizational Culture*. Sep., 1983: 454-467.
- Kalmanovitz, Salomon. *Las Instituciones y el Desarrollo Económico en Colombia*. Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2003.
- Kenyon, D., and J. L. Rouvinez. *Family Business: Key issues*. London: Palgrave Macmillan, 2004.
- Kim, W. S., and E. Sorensen. "Evidence on the impact of the agency costs of debt on corporate debt policy." *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 21 (2), 1986: 131-144.
- Klein, P., D. Shapiro, and J. Young. "Corporate governance, family ownership and firm value: The Canadian evidence." *Corporate Governance: An international Review*, 13 (6), 2005: 769-784.
- La Porta, R., F. López de Silanes, A. Shleifer, and R. Vishny. "Law and finance." *Journal of Political Economy*, 106(5), 1998: 1113-1155.
- La Porta, R., F. López de Silanes, and A. Shleifer. "Corporate ownership around the world." *Journal of finance*, 54 (2), 1999: 471-517.

- Lambrecht, J. "Multigenerational transition in family business: A new explanatory model." *Family Business Review*, 18 (4), 2005: 267-282.
- Lansberg, I. "Succeeding generations: Realizing the dream of families in business." *Harvard Business School press*, (1), 1999: 73-123.
- Lansberg, I., E. Perrow, and S. Rogolsky. "Family business as an emerging field." *Family Business Review*, 1 (1), 1988: 1-8.
- Latiesa, M. "Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas." In *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, by M. García, J. Ibáñez and F. Alvira, 409-443. Madrid: Alianza Editorial, 2000.
- Leach, D., and J. Leahy. "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies." *Economic Journal*, 1991.
- Leach, P. *La Empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Garnica S.A., 1999.
- Leontiades, Milton. "Choosing the Right Manager to fit the Strategy." *Journal of Business Strategy*, Vol. 3 Iss: 2, 1982: 58 – 69.
- Longenecker, J., and J. Schoen. "Management succession in the family business." *Journal of Small Business Management*, 16 (3), 1978: 1-16.
- Lorsch, Jay W., and R. Khurana. "The Board's role in CEO succession." *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1999: 96-105.
- Lozano, M. "El modelo IEI, un Nuevo concepto de vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar." *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 2011: 275-293.
- Machuga, S., and K. Teitel. "Board of director characteristics and earnings quality surrounding implementation of a corporate governance code in Mexico." *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 18 (1), 2009: 1-13.
- Macías, R. V. *La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas*. Manizales: UNAL, Maestría en Administración, 2011.
- Mackie, G. "Patterns of Social Trust in Western Europe and Their Genesis. ." In *Trust in Society*, by K., ed Cook, 245-282. New York: Russell Sage Foundation, 2001.

- Manrique, Orlando. "Family firms and firm performance: Evidence from Chile." *Journal of the International Economies*, 22(4), 2004: 620-646.
- Marris, R. *The economic theory of managerial capitalism*. New York: Macmillan, 1964.
- Marshall, A. *The Pure Theory of Foreign Trade – The Pure Theory of Domestic Values*. London: The London School of Economics and Political Science, University of London, 1930.
- Matthews, C., D. Vasudevan, S. Barton, and R. Apana. "Capital structure decision making in privately held firms: Beyond the finance paradigm." *Family Business Review*, 7 (4), 2004: 349-367.
- Maury, B . "Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations." *The Journal of Corporate Finance*, 12 (2), 2006: 321-341.
- McConaughy, D., M. Walker, G. Henderson, and C. Mishra. "Founding family controlled firms: Efficiency and value." *Journal of Financial Economics*, 7 (1), 2006: 1-19.
- McMahon, C. "Morality and the invisible hand." *Philosophy & Public Affairs*, 10, 1981: 247-277.
- Mendoza, Francisco. "La Relación Familiar en las Organizaciones Mexicanas." *Journal of the Family Firm Institute*, I. (1), 1999: 69.
- Merton, R. K. "Ritualismo." In *Antologías*, by Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello, 1960.
- Meulman, J., and W. Heiser. *SPSS Categories*. Chicago: SPSS Inc. , 2005.
- Milgrom, R., and J. Roberts. "New Theories of Predatory Pricing, Industrial Structure." *The NewIndustrial Economics*, 1993: 112-137.
- Mill, J. *On Liberty*. Harmondsworth: Penguin, 1859.
- Modest, G., and J. Llauradó. *La empresa familiar y su plan de sucesió*. Barcelona: Editorial Díaz de Santos, 2000.

- Morck, R., and B. Yeung. "Agency problems in large family business groups." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 2003: 367-382.
- Myerson, Roger. "Optimal Coordination Mechanisms in Principal-Agent Problems." *Discussion Papers 429, Northwestern University*, 1980.
- Narayan, D., and L. Prichett. "Social Capital: Evidence and implications." *Social Capital A Perspective*, 2000: 269-265.
- Nee, Victor, and Richard Swedberg. "Economic, Sociology and New Institutional Economics." In *Hand Book of New Institutional Economics*, by C. Menard and M. (eds) Shirley, 789-818. Netherlands, 2005.
- Neubauer, Fred, and A. Lank. *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto S.A., 1999.
- Newton, K. "Social Capital and Democracy." *American behavioral Scientist* 40 (5), 1997: 575-586.
- Nogales, F. *La Familia Empresaria*. Buenos Aires: Editorial Diaz de Santos, 2008.
- . *La Familia Empresaria*. Buenos Aires: Editorial Diaz de Santos, 2008.
- Olson, D. "Agency Theory in the Not-for-Profit Sector: It's Role at Independent College." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, 2000: 280-296.
- Olson, D., K. Koput, B. Staw, and S. Barsade. " Agency, escalation, and hypocrisy in a longitudinal study of banks' coping with problem loans." *Meeting of the Academy of Management*. Cincinnati, 1988.
- Ostrom, E, R. Gardner, and J. Walker. *Rules, Game and Common-Pool Resources*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994.
- Ostrom, E. "Una Perspectiva del Capital Social desde las Ciencias Sociales: Capital Social y Acción Colectiva." *Revista Mexicana de Sociología*. 65 (1), 2003: 155-233.
- Pagliarussi, M. S., and F. Rapozo. "Agency Relationships in a Brazilian Multifamily Firm." *Family Business Review*, 2011.

- Parra, C. *Influencia de la Subcontratación en la Gestión Empresarial desde la Teoría de la Agencia en la Microempresa de Confección de la Ciudad de Ibagué. Tesis de Maestría*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia- sede- Manizales, 2006.
- Peng, M. "Outside directors and firm performance during institutional transitions." *Strategic Management Journal*, 25, 2004: 453–71.
- Peng, M., and P. Heath. "The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice." *Academy of Management Review*, 21, 1996: 492–528.
- Peng, M., T. Buck, and I. Filatotchev. "Do outside directors and new managers help improve firm performance? An exploratory study in Russian privatization." *Journal of World Business*, 38, 2003: 348–60.
- Pérez González, F. "Inherited control and firm performance." *American Economic Review*, 96(5), 2006: 1559-1588.
- Pertusa, E., and L. Rienda. *La eficiencia de la empresa familiar bajo el punto de vista de la teoría de la agencia*. Alicante: Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas, 2009.
- Pindyck, and Rubinfeld. *Microeconomía*. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- Poza, E. *Empresas Familiares*. Madrid: Editorial Thomson, 2005.
- Putnam, R. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital." *Journal of Democracy*, 6 (2), 1994: 65-78.
- Quevedo, E. *Reputación y creación de valor: una relación circular. Aplicación al sector bancario español (Tesis Doctoral)*. Burgos: Universidad de Burgos, 2001.
- Quinn, D., and T. Jones. "An agent morality view of business policy." *Academy of Management Review*, 1995.
- Rajan, R., and L. Zingales. "The governance of the new enterprise." In *Corporate Governance : Theoretical and Empirical Perspectives*, 201-227. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

- Ramírez, Duván, y Víctor Macías. "Las empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia." *Revista Económicas CUC. Vol.33 No 1*, 2012.
- Ricart, J. "Una Introducción a los Modelos de Agencia." In *Invitación a la Teoría Económica*, by R. Marimon and X. Calsamiglia, 195-210. Barcelona: Ariel, 1991.
- Roe, M. "The institutions of corporate governance." In *Handbook of new institutional economics*, by C. Ménard and M. Shirley, 371- 399. Netherlands, 2005.
- Ross, S. "The Economic Theory of Agency. The Principal Problems." *American Economic Review. Vol. 63. No. 2*, 1973: 134-139.
- Rothwell, W. *Effective succession planning*. New York: American Management Association, 2005.
- Salancik, G., and J. Pfeffer. "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes." *Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 3*, 1977: 427-456.
- Salas, A. "La administración de las sociedades abiertas en un entorno de Buen Gobierno Corporativos." *Revista Valenciana de Economía y Hacienda, núm 10*, 2002: 51-77.
- Salas, V. "El gobierno de la empresa bancaria desde la regulación." *Estabilidad Financiera, 5*, 2002: 197-228.
- Salazar Nava, G. *Cómo gestionar empresas familiares*. Barcelona: Biblioteca de empresa Familiar, 2004.
- Schnabel, J. "An agency theoretic perspective on participation clauses in loan contracts." *Journal of Business Finance y Accounting. Vol. 20*, 1993: 133-142.
- Schultze, S., H. Lubatkin, R. Dino, and N. Buchholtz. "Ann. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence." *Organization Science, Vol. 12, No. 2*, 2001: 99-116.
- Scott, W. *Institutions and organizations: ideas and interests*. Thousand Oaks: Sage, 2008.

- Segatto-Mendes, A. *Teoria de agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa (Tesis doctoral)*. Sao Paulo: Universidad de Sao Paulo, 2001.
- Shanker, A. C., and J. H. Astrachan. "Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy. A framework for assessing family business statistics." *Family Business Review*, vol. 9, n.º 2, 1996: 123-167.
- Sharma, P., J. Chrisman, and J. Chua. "Strategic management of the family business: Past research and future challenges." *Family Business Review*, 10 (1), 2001: 1-35.
- Shleifer, A., and R. Vishny. "A survey of corporate governance." *The Journal of Finance*. Vol. 52, No. 2, June, 1997: 737-783.
- Simon, H. *Models of man. Administrative behavior*. New York: The Macmillan Company, 1961.
- Smith, B. F., and B. Amoako-Adu. "Management succession and financial performance of family controlled firms." *Journal of Corporate Finance*, 5(4), 2006: 341-368.
- Solow, R. *Notes on Social Capital and Economic Performance*. Colombo, Sri Lanka: International Irrigation Management Institute, 2000.
- Stein, J. "Conflict management strategies used by successful family businesses." *Family Business Review*, 12(4), 1988: 325.
- Stein, J. "Efficient capital markets, inefficient firms: a model of myopic corporate behavior." *Quarterly Journal of Economics*, 104 (4), 1989: 655-669.
- Sudarsky, J. "El capital social en Colombia. Principales hallazgos." *Reflexiones sobre la investigación en Ciencias Sociales y Estudios Políticos*. Bogotá: UNAL, 2002.
- Supersociedades. *Guía de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2009.
- Torsvik, G. "Social Capital and Economic Development." *Rationality and Society*. 12 (4), 2000: 451-476.
- Van Ackere, A. "The principal agent paradigm. Is relevance to various functional fields?" *European Journal of Operation Research*. Vol. 70, 1993: 83-103.

- Villalonga, B., and R. Amit. "How do family ownership, control and management affect firm value?" *Journal of Financial Economics*, 80 (2), 2006: 385-417.
- Volpin, P. "Governance with poor investor protection: Evidence from top executive turnover in Italy." *Journal of Financial Economics*, 64 (1), 2002: 61-90.
- Ward, J. L., and L. S. Sorenson. "Turning children into managers." *Nation's Business*, 76, 1988.
- Weigel, D. J. *A Model of Interaction in the Intergenerational Family Business. Master Thesis*. Michigan: UMI Dissertation Services, University of Nevada, 1992.
- Williamson, O. *Mercados y Jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1991.
- . *The economics of discretionary behavior: Managerial objectives in a theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.
- Wissemma, J.G., H.W. Van Der Pol, and H.M. Messer. "Strategic management archetypes." *Strategic Management Journal*, 1(1), 1980: 37-47.
- Wright, M., I. Filatotchev, R. Hoskisson, and M. Peng. "Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom." *Journal of Management Studies*, 42, 2005: 1-33.
- Yeung, H. "Change and continuity in Southeast Asian Chinese business." *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 2006: 229-54.
- Young, M., D. Ahlstrom, G. Bruton, and E. Chan. "The resource dependence, service, and control functions of boards of directors in Hong Kong and Taiwanese firms." *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 2001: 233-43.
- Young, M., M. Peng, D. Ahlstrom, G. Bruton, and Y. Jiang. "Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal - Principal Perspective." *Journal of Management Studies*, 45, 2008: 1.

Anexo 1.

*Documento recolección de
información*

INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este instrumento tiene como fin recolectar información para la tesis doctoral denominada las “Las empresas de Familia: Un análisis desde la teoría de la agencia” que se adelanta con fines de optar al título de doctor en Administración de la Universidad Simón Bolívar sede Ecuador. La información suministrada será usada para fines estrictamente académicos y se manejará de manera confidencial. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombre de la empresa _____

—

Sector de económico:

Activos: () hasta 500 SMMLV () de 500 a 50000 SMMLV () de 5000 a 30.000 SMMLV () Superior a 30.000 SMMLV

Número de empleados:

Ciudad donde se encuentra ubicada _____

Persona que responde (Opcional) _____

Cargo de la persona que responde _____

Quien responde hace parte de la familia propietaria de la empresa SI__ NO __

1. El gerente de la organización tiene las siguientes características, responder SI o NO.

	SI	NO
Es el único propietario de la empresa		
Es parte de la familia pero no tiene propiedad sobre la empresa		
Es parte de la familia y es accionista de la empresa		
Es accionista de la empresa pero no hace parte de la familia		
Es una persona sin vinculo con la familia y tampoco es accionista de la empresa		

2. Cuenta la empresa con los siguientes órganos de gobierno corporativo:

Descripción	SI	NO
Un órgano de máximo rango jerárquico familiar, integrado por miembros consanguíneos de la familia. En el que los familiares pueden expresar sus valores frente a la familia o la empresa. (Asamblea de Familia)		
Un órgano decisorio, conformado por familiares consanguíneos que sirve de puente entre la empresa y la familia; discute las cuestiones que se relacionan con la participación de la familia en el negocio; y puede además servir como órgano consultor de la junta directiva. (Consejo de Familia)		
Un documento expedido por la Asamblea de Familia en el cual se establecen los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores. Que establece un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros (Protocolo de familia)		
Un órgano social de la empresa responsable velar por el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo; administrar los conflictos de interés en la organización (Junta Directiva)		
OTRO , CUAL		

3. Califique en una escala de uno a cinco, siendo cinco alta y uno baja, la contribución de estos órganos a mejorar el flujo de información entre los propietarios de la empresa y los administradores que hacen parte de la familia.

	1	2	3	4	5
Protocolo de familia					
Consejo de Familia					
Asamblea de familia					
Junta Directiva					

4. Califique en una escala de uno a cinco, siendo cinco alta y uno baja, la contribución de estos órganos a mejorar las relaciones entre los propietarios de la empresa y los administradores miembros de la familia.

	1	2	3	4	5
Protocolo de familia					
Consejo de Familia					
Asamblea de familia					
Junta directiva					

5. Califique en una escala de uno a cinco, siendo cinco alta y uno baja, la contribución de estos órganos a mejorar el control de los propietarios sobre las decisiones relacionadas con la empresa por parte de los administradores miembros de la familia.

	1	2	3	4	5
Protocolo de familia					
Consejo de Familia					
Asamblea de familia					
Junta directiva					

6. Con relación a las funciones que cumple el Consejo de Familia en la organización califique las siguientes afirmaciones así: Uno si no tiene opinión; dos está totalmente en desacuerdo, tres si está parcialmente en desacuerdo, cuatro si está parcialmente de acuerdo y cinco si está totalmente de acuerdo:

	1	2	3	4	5
Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia.					
Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia					
Suscribir un documento en el cual se establecen los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o					

administradores de familia					
Velar por la divulgación y cumplimiento del documento a que hace relación ítem anterior					
Servir como órgano consultivo para la junta directiva de la sociedad de familia					

7. Califique las siguientes afirmaciones en una escala de uno a cinco, siendo uno sin opinión, dos totalmente en desacuerdo, tres parcialmente en desacuerdo, cuatro parcialmente de acuerdo y cinco totalmente de acuerdo, la empresa tiene definidos y documentados los siguientes elementos (Protocolo de Familia).

	1	2	3	4	5
Valores que guían la empresa y la familia					
Forma en que la familia contribuye a la profesionalización de la empresa					
Plan de sucesión o relevo generacional de la dirigencia de la empresa.					
Órganos de gobierno familiares					
Forma en que los familiares propietarios se relacionan laboralmente con la empresa					
Política económica con que los familiares interactúan con la empresa.					
Forma de solucionar las controversias entre los familiares.					
Los roles de los miembros de la familia, sus funciones, responsabilidades, frente a su actuación como socios, empleados o administradores.					
Un procedimiento que garantice que el manejo de las operaciones entre la empresa y los miembros de la familia será aprobada por el máximo órgano de control.					
Un procedimiento que garantice que la administración informará al Consejo de familia todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la empresa de familia.					
Un procedimiento que permita a todos los propietarios acceder a la información sobre las operaciones de la empresa					

8. ¿Cuántas personas conforma la Junta Directiva? _____ ¿Cuántos de estos integrantes de la Junta directiva no pertenecen al grupo familiar? _____

9. Si las hubiere, califique en una escala de uno a cinco, siendo cinco la mayor y uno la menor, la contribución que la participación en la Junta Directiva de personas no vinculadas al grupo familiar tiene en:

	1	2	3	4	5
El control de los propietarios no vinculados a la administración sobre las decisiones de los ejecutivos.					
El flujo de información relacionada con la empresa hacia los propietarios.					
Alineación de los intereses de los propietarios y los administradores.					
Protección de los derechos de accionistas minoritarios.					
Cumplimiento de los intereses de la empresa.					
Darle más transparencia a las decisiones adoptadas en la Junta Directiva.					
Evita gastos sin relación con las actividades de la empresa					
Evita indebido reparto de utilidades.					
Evita el desvío de los dineros de la empresa					

10. Indique las funciones que cumple la junta directiva en la organización, en una escala de uno a cinco; uno si no tiene opinión al respecto, dos si está totalmente en desacuerdo, tres si está parcialmente en desacuerdo, cuatro si está parcialmente de acuerdo y cinco si está totalmente de acuerdo; con relación a las siguientes afirmaciones

FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA	1	2	3	4	5
Aprobar el presupuesto anual, el plan y objetivos estratégicos de la compañía.					
Realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico					
Establecer las políticas de nombramiento, compensación, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía.					
Identificar las partes vinculadas.					
Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas contables y de administración de riesgos.					
Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía.					
Velar por el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo.					
Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal.					
Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores.					

11. ¿Se han presentado procesos de sucesión en la alta dirección empresa? Si ___ No ___

Si la respuesta es negativa pase a la pregunta 13.

12. Califique de uno a cinco siendo uno sin opinión, dos totalmente en desacuerdo, tres parcialmente en desacuerdo, cuatro parcialmente de acuerdo y cinco totalmente de acuerdo, las siguientes afirmaciones con respecto al proceso de sucesión vivido en la alta dirección:

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
Para el proceso de sucesión se tuvo en cuenta el nivel de formación del sucesor.					
Las relaciones familiares se vieron afectadas por la sucesión.					
La confianza de los proveedores se vio afectada por la sucesión.					
Los inversionistas minoritarios (Si los tiene) manifestaron su inconformidad con el nuevo líder de la empresa.					
La elección del sucesor se hizo según lo establecido en el protocolo de familia.					
La formación del sucesor se hizo de acuerdo con un plan previamente establecido					
Al momento de elegir el sucesor se tuvo en cuenta a personas diferentes a la familia.					
Se tuvo en cuenta un amplio número de aspirantes a la sucesión					
El consejo de familia evaluó las hojas de vida de los aspirantes.					
La estructura de poder en la empresa se vio afectada por el proceso de sucesión.					
La confianza de los miembros de la familia se vio afectada por la sucesión					
El flujo de información hacia los propietarios miembros de la familia se ha mantenido.					
Las evaluaciones internas de los diferentes ejecutivos se tuvieron en cuenta para elegir el sucesor					
Durante el proceso de sucesión se vio amenazada la estabilidad de la empresa.					
El anterior líder de la empresa influyo en la elección del nuevo dirigente.					

13. Con relación al proceso de sucesión en la empresa, evalúe las siguientes afirmaciones, en una escala de uno a cinco, siendo uno sin opinión, dos totalmente en desacuerdo, tres parcialmente en desacuerdo, tres parcialmente de acuerdo y cinco totalmente de acuerdo. El proceso de selección del sucesor en la gerencia:

AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
Están definidos los mecanismos por medio de los cuales se elegirá el sucesor					
Se cuenta con un plan de formación para los posibles sucesores.					
Se tienen establecidos los mecanismos para la postulación de candidatos a la sucesión					
Están definidos los requisitos que deben cumplir los aspirantes a la dirección de la empresa					
Existen en las nuevas generaciones personas interesadas en asumir el control de la empresa					
La estabilidad de la empresa se puede ver amenazada por la					

sucesión					
El proceso de sucesión podría llevar a que la familia pierda el control de la empresa.					
Todos los propietarios cuentan con acceso a información adecuada sobre los riesgos de la sucesión					
Cuenta la empresa con un estudio de riesgos del proceso de sucesión.					

14. Con relación al proceso de selección de empleados en la empresa para funcionarios diferentes al gerente, evalúe las siguientes afirmaciones, en una escala de uno a cinco, siendo uno sin opinión, dos totalmente en desacuerdo, tres parcialmente en desacuerdo, tres parcialmente de acuerdo y cinco totalmente de acuerdo. Los mecanismos de selección de nuevos empleados son:

Afirmación	1	2	3	4	5
Diferentes cuando se trata de personas que tienen vínculo familiar con los propietarios					
No diferencian entre aspirantes con vínculo familiar y aspirantes sin vínculo familiar					
No existen procedimientos establecidos para la vinculación de nuevos empleados					

15. ¿Cuenta la empresa con mecanismos que permitan a todos sus socios tener acceso a la información relacionada con sus operaciones?

SI _____ NO _____

- Rendición de cuentas por parte de los administradores_____
- Aprobación de los informes de gestión por parte de la asamblea de familia_____
- Otro _____ ¿Cuál? _____

16. Evalúe las siguientes afirmaciones, en una escala de uno a cinco, siendo uno sin opinión, dos totalmente en desacuerdo, tres parcialmente en desacuerdo, cuatro parcialmente de acuerdo y cinco totalmente de acuerdo.

AFIRMACIONES					
Las relaciones familiares entre los propietarios y los administradores contribuyen a elevar la confianza en las relaciones					

al interior de la organización.					
Las relaciones familiares contribuyen a mejorar las comunicaciones al interior de la empresa					
La información empresarial fluye más fácilmente gracias a las relaciones familiares entre los propietarios y los administradores.					
Gracias al vínculo familiar, todos los propietarios de la organización tienen acceso libre e ilimitado a información oportuna relacionada con las operaciones de la empresa.					
Los vínculos familiares incrementan la confianza entre los propietarios y los gestores de la organización.					
La condición de empresa familiar, permite que no haya información oculta a los miembros de la familia que son propietarios y no hacen parte de la administración de la organización.					
La condición de empresa familiar dificulta el flujo de información a los socios que no hacen parte de la familia.					
La condición de empresa familiar contribuye a disminuir los costos de control por parte de los propietarios sobre los administradores.					
La relación familiar entre propietarios y administradores contribuye a que los intereses de las partes coincidan					
Por la relación familiar, los propietarios tienen mayor confianza en los administradores.					
La condición de empresa familiar contribuye a generar lazos de confianza entre los propietarios, trabajadores y administradores.					
En los procesos empresariales, las relaciones familiares son más importantes que los contratos.					
Existen en la empresa mecanismos que permitan a los propietarios sin vínculo con la administración, conocer las operaciones celebradas por la organización con los administradores, los asociados, y personas vinculadas con ellos					
Los propietarios de la empresa que no hacen parte de la administración se enteran de manera oportuna sobre la enajenación de activos propiedad de la compañía					
En las reuniones informales de la familia se da a conocer a información relacionada con las actividades de la empresa.					

17. ¿Existen socios minoritarios de la empresa que no hacen parte de la familia?

Si ___ No _____

18. ¿Tienen participación los socios minoritarios que no hacen parte de la familia en los órganos de dirección y control?

Si _____ No _____

19. ¿De qué forma acceden los socios minoritarios que no hacen parte de la familia a los órganos de gestión y control?

- a. Se encuentra establecido en una norma de la empresa _____
- b. Por coalición con otros miembros de la familia que no tienen acceso a estos órganos _____
- c. Otro _____ ¿Cuál? _____

OBSERVACIONES

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.