

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**ANALISIS DE LOS MODELO DE EMPRESAS FAMILIARES Y SU APLIACIÓN A
ORGANIZACIONES DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PRIVADAS
DE ORIGEN FAMILIAR.**

Presenta:

Arlen Consuegra Machado

Director:

HUMBERTO SERNA GOMEZ

Profesor Titular Universidad de los Andes

Investigador emérito

Co-director:

Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:

Magíster en Gerencia del Talento Humano

Versión 3.0

Noviembre de 2020

**INSTITUTO DE POSGRADOS
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO**

MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Proyecto de grado

Como parte de los requisitos para obtener el título de:
Magíster en Gerencia del Talento Humano

Presenta:

Arlen Consuegra Machado

Dirigido por:

Humberto Serna Gomez
Panel de sustentación

XXX

Director

Firma

XXXXXXXXXX

Codirector

Firma

XXXX

Primer jurado

Firma

XXXX

Segundo jurado

Firma

PhD. Ronald Prieto Pulido
Decano de la Facultad de Administración y
Negocios

Ms. Carlos Acosta Villa
Director - Maestría en Gerencia del
Talento Humano

Junio de 2020
Instituto de Posgrados
Barranquilla, Colombia

TABLA DE CONTENIDO

Índice de figuras	IV
Lista de tablas.....	V
Lista de anexos.....	VI
Tabla de siglas, abreviaturas y acrónimos.....	VII
Agradecimientos.....	VIII
Dedicatoria.....	IX
Resumen.....	13
Palabras Claves.....	13
Abstract.....	13
Key Word.....	12
Introducción.....	13
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	16
1. Planteamiento del problema de investigación.....	17
1.1. Análisis en la gestión de instituciones de educación superior de origen familiar.....	17
Capítulo 2. Metodología.....	20
2. Metodología.....	21
Capítulo 3. Teorías relevantes.....	22
3. Marco teórico.....	23
3.1. Conceptualización de empresa de familia.....	23
3.2. Protocolo de familia.....	31

Capítulo 4. Conclusiones.....	38
4. Conclusiones.....	36
Referencias.....	40
Bibliografía.....	44

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los tres círculos.....	25
Figura 2. Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno.....	27
Figura 3. Modelo de los cinco círculos.....	28
Figura 4. Modelo evolutivo tridimensional.....	30
Figura 5. Modelo de fundador a consorcio de primos.....	31
Figura 7. Para que se utiliza el protocolo de familia.....	33

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. IES en Colombia.....	13
Tabla 2. Instituciones de educación superior en la Ciudad de Barranquilla.....	18

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 Hoja de vida Tutor

TABLA DE SIGLAS, ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

IES: Instituciones de educación superior

HEI: Higher Education Institutions

SuperSociedades: Superintendencia de sociedades

AGRADECIMIENTOS

Gracias al Rector de la Universidad Simón Bolívar, mi padre por su apoyo para llevar a cabo la investigación, Agradezco a mi tutor Humberto Serna por guiarme en la concepción y desarrollo de esta idea.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo y mis hijos, que vivieron mis ausencias, mis traspasadas y mi
esfuerzo.

RESUMEN:

Las empresas de origen familiar, independientemente del sector en que se encuentren, tienen en común el origen de los conflictos causados por el encuentro de dos sistemas: familia y organización. Estos conflictos pueden afectarlas en diferentes formas que tienen un impacto sobre la gestión y la gobernanza. En este documento se hace un minucioso recorrido por los modelos propuestos para este tipo organizaciones desde el de los tres círculos de Taguri hasta el más reciente basado en el planteamiento evolutivo tridimensional de Molina, Botero, y Montoya Monsalve, en el cual se conceptualiza el conflicto y su rol en las empresas de familia como primer detonante para sus problemas. El objetivo es identificar y diseñar un modelo de acuerdos para la gestión de instituciones de origen familiar, que anticipen los conflictos, con el compromiso de todos los miembros de la asamblea de fundadores, órgano principal en la toma de decisiones estratégicas de la gestión en (IES) de origen familiar.

PALABRAS CLAVES:

Empresas de familia, Conflicto en las empresas de familia, protocolo de familia, Instituciones de Educación Superior, El observatorio de la Universidad Colombiana.

ABSTRACT

Family businesses, regardless of the sector in which they are located, all of them have in common: the origin of the conflicts is caused by the meeting of two systems: family and organization. These conflicts can affect an organization in different ways and have an impact on

management and governance. We have carefully reviewed the models proposed for this type of organization, from the Taguris three-circle model to the most recent model based on the three-dimensional evolutionary approach of Molina, Botero, and Montoya Monsalve, in which conflict and its role in family businesses is conceptualized as the first trigger for problems in family businesses, Through documentary research, the objective is to identify and design a model of agreements for the management of Higher institutions that has family origins and anticipate conflicts, with the commitment of all the members of the Assembly of Founders, the main organ in the strategic decision making of the Management in HEIs that has a family origin.

KEY WORDS

Family business, conflicts in family business, family protocol, Higher education institution

INTRODUCCIÓN

La educación superior se ha ido consolidando paulatinamente como un sector con calidad certificada por los registros calificados de acreditación de programas de facultades y a nivel institucional, que avalan el cumplimiento de los factores que exige este proceso. El modelo de gestión de las instituciones públicas y privadas en América Latina, y por ende las colombianas, se fundamenta en los modelos acordados en la reforma de Córdoba del 2018. Estos se caracterizan por la autonomía de la universidad en el marco de un cogobierno que incluye la participación en los órganos de Gobierno, los estudiantes, los profesores, los exalumnos y algunas instituciones representantes del sector productivo, todos ellos con derecho a voz y voto en los cuerpos directivos de la institución (Marbelin Eloisa Rodríguez Moscoso). Al finalizar los periodos Presidenciales de Juan Manuel Santos (2010-2018) el número de IES en Colombia era de 296, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. *IES en Colombia.*

	Oficial	Privada	Total
Universidades	33	53	86
Inst. Univ.	31	102	133
Inst. Tecnológicas	10	37	47
Ins. Técnicas Profesionales	9	21	30
	83	213	296

Fuente: (El observatorio de la Universidad Colombiana, 2019)

Al sistema de la educación superior colombiano lo integran dos subsistemas que, como se anotó, tienen en común como componentes fundamentales vinculantes la autonomía y la participación con voz y voto en los órganos e instancias de decisión.

El Subsistema 1 lo integran las IES públicas que reciben recursos del Estado para apalancar el cumplimiento de su compromiso misional. Las IES públicas generan ingresos adicionales mediante programas y servicios necesarios para su sostenibilidad institucional.

El Subsistema 2 lo integran las IES privadas que tengan su origen en la iniciativa de un grupo de líderes comprometidos con el progreso del país. Estas pueden pertenecer a comunidades de todas las religiones que cumplen su tarea o misión educando, empresas que deciden invertir en la creación de una entidad en este sector o una familia o grupo de familias o amigos que se interesan por prestar un servicio educativo; y el marco jurídico las define como fundaciones universitarias sin ánimo de lucro.

Los ingresos de estas IES se soportan en su posicionamiento institucional, los primarios corresponden a las matrículas reguladas por el Estado, y los adicionales se deben a la prestación de servicios educativos que generan valor compartido para sus grupos de referencia. Este subsistema se basa en una gestión soportada en la transparencia, la calidad, la creación y difusión del conocimiento y un entorno global responsable socialmente. También, consolida un posicionamiento institucional generador de valor resultado de una estrategia de mercadeo educativo dirigido a sus grupos de interés para asegurar los ingresos necesarios para tener una institución sostenible que aseguren su permanencia y crecimiento con calidad.

En Colombia las IES con origen en la iniciativa privada representan un subsistema muy importante, pero totalmente desconocido respecto a su modelo de gestión soportada en un gobierno corporativo como fundación sin ánimo de lucro. Las empresas comerciales de origen de

familiar tienen en común que los conflictos se originan en la asamblea de accionistas o asamblea de miembros fundadores y que estos afectan la gobernabilidad de la empresa o fundación. De conformidad con estas afirmaciones, en este trabajo se hace una revisión detallada sobre los modelos más utilizados en las empresas de familia para anticipar y llegar a unos acuerdos de gobernabilidad, con el fin de diseñar un modelo que asegure una gestión soportada en la colaboración entre los miembros fundadores que facilite el manejo de las IES familiares.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. El problema de la investigación

1.1 análisis en la gestión de instituciones de educación superior de origen familiar.

En Colombia el 70 % de las organizaciones son empresas de familia, que son definidas por la Superintendencia de Sociedades (SuperSociedades) como “aquella organización en la cual más del 50 % del capital pertenece a una misma familia” (Daníes-Lacouture, 2006, p. 1), y aportan entre el 45 % y el 70 % del PIB del país. Según el estudio hecho por Daníes 2005 el 77.4 % de las pequeñas empresas en Colombia son de familia, de las cuales las microempresas representan el 73.1 % y las empresas grandes el 46.8 %.

Se reconoce que apenas el 30 % de estas sobrevive al primer cambio generacional y tan solo entre el 8 % y el 10 % llegan a la tercera generación. “De igual manera, en cuanto a las actividades económicas, tienen mayor presencia en el comercio con el 75 % del total de la muestra, seguido de las actividades inmobiliarias con el 70.5 %” (Daníes-Lacouture, 2006, p. 1). Cabe resaltar que en este estudio llevado a cabo por SuperSociedades no se incluye un sector que tiene una fuerte presencia de familias, la educación. Según Altbach, (2005):

Una universidad de familia es una institución fundada por un individuo o grupo familiar, en la cual los miembros de la familia permanecen directamente involucrados y juegan un papel dominante en la administración, gobernanza, control financiero, y/o la propiedad de la institución. (p. 10)

En la bibliografía consultada no se encuentra alguna información exacta y/u oficial que dé cuenta del total de las universidades privadas de origen familiar en el país, pero según Burgos (2019) se estima que son 52 a nivel nacional, lo que corresponde a un 18 % del total de IES. Concretamente en la ciudad de Barranquilla existen un total de 19 IES privadas, repartidas como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. *Instituciones de educación superior en la Ciudad de Barranquilla*

IES Privadas	3
Universidades Privadas	2
IES de Origen Familiar	7
Universidades de Origen Familiar	7
Total	19

Fuente: elaboración propia

Puede inferirse que el número de universidades de origen familiar es ligeramente mayor que el número de universidad de origen no familiar, debido a que la información que hay para este tipo de organizaciones en Colombia es muy poca y también existe un tabú sobre la gestión de la relación entre estas y la familia. En los últimos cinco años han surgido diferentes escándalos a nivel nacional acerca de los malos manejos de los dineros de estas instituciones que deberían ser reinvertidos, así como de sucesiones que han dado pie a una mayor estigmatización, seguimiento, control y restricción por parte de Ministerio de Educación, con el fin de evitar que problemas relacionados con conflictos familiares lleven al cierre o intervención de la universidad.

En Colombia la información sobre las empresas de familia es limitada, ya que mucha información es dirigida a entidades privadas y en sectores diferentes al de la educación. A nivel internacional existen estudios sobre las IES de familia, pero todos se enfocan en lugares donde este tipo de organizaciones son con ánimo de lucro, y, por lo tanto, la aplicación de la teoría para empresas familiares se da de manera natural como son Altbach, (2005); Tamrat, (2018); Altbach et al., (2019); Tsamenyi et al., (2008). En este caso estos estudios no son aplicables en el país debido a que por ley, todas las universidades en Colombia son sin ánimo de lucro y aunque los estudios sobre este tipo de IES son recientes, se han centrado más en la presencia de la familia en los órganos de gobierno de estas (Bradford, et al., 2017; Bradford et al., 2019), por lo que aún

quedan muchos campos, relacionado con las organizaciones de origen familiar, aun por investigar.

Por lo anterior es importante, que las IES tengan un modelo de gestión adaptado para las necesidades particulares del sistema educativo Colombiano y que permita la armonía entre la familia, la organización y el gobierno, para un manejo eficiente entre los diferentes conflictos naturales de una institución de origen familiar, que se pueden presentar dentro de una organización de familia porque como dice Martín y Martínez (2013) es que a medida que se reduzca la intersección del sistema familiar y el sistema de la organización a través de objetivos claros y la identificación de espacios y momentos adecuados para la interacción educada y responsable de la familia en la empresa, se reducirá también los momentos u oportunidades de conflicto, permitiendo entonces una gestión eficiente de la institución acorde con los estándares de calidad solicitados por el Ministerio de Educación y una permanencia en el tiempo de la IES, lo que daría seguridad a los fundadores de tener un lugar propio para trabajar y desarrollar su plan de vida.

CAPITULO 2. METODOLOGIA

2.METODOLOGIA

Esta investigación documental se llevó a cabo mediante la búsqueda, recopilación y extracción de información encontrada en bases de datos académicas y de revistas nacionales e internacionales, sobre las variables a analizar, a través de la lectura de 62 fuentes bibliográficas publicadas entre 1982 y 2019, en inglés y español, las cuales fueron documentos impresos y electrónicos, que se dedican al estudio de los temas de empresas de familia, su gestión, tipos o modelos, la creación del protocolo de familia y sus beneficios, estas fueron seleccionadas por el contenido temático y su importancia y calidad académica.

La recopilación se realizó a través de la búsqueda activa en las diferentes bases de datos académicas y revistas nacionales e internacionales relacionadas con los temas de empresas familia, el conflicto en las empresas de familia, las universidades de familia y el protocolo de familia. La recopilación de datos para los modelos se hizo según su importancia, uso y evolución histórica. Para los otros temas se tuvo en cuenta que el contenido estuviera relacionado directamente con las palabras claves.

CAPITULO 3. TEORÍAS RELEVANTES

3. ANTECEDENTES Y TEORIAS

3. MARCO TEORICO.

3.1. Conceptualización de empresa de familia

Lo primeros negocios, mucho antes de las asociaciones gremiales o las empresas, nacieron en nichos de familia. Estaban compuestos por oficios y puestos de trabajo que pasaban de generación en generación y eran pocas las oportunidades de cambiar o ascender. El panadero siempre enseñaría a su hijo varón a ser panadero y se esperaba de este que heredara el negocio familiar; en caso de que se tuviera solamente hijas mujeres o no se tuviera descendencia, se optaba por el esposo de la mujer mayor o algún familiar cercano. La transmisión del conocimiento se daba en el nicho familiar y el negocio permanecía siempre dentro de la familia hasta que esta ya no pudiera soportarlo o no hubiera ningún interesado, aunque esto último no era muy común.

Este modelo permaneció casi inmutable. De hecho, cambios como la creación de los gremios de artesanos o los avances tecnológicos que se dieron en el inicio de la Revolución Industrial no repercutieron en que las empresas familiares siguen siendo las forjadoras de la economía en el mundo. Como consecuencia de esta tradición histórica, el aporte de este tipo de organizaciones a la economía de un país es imprescindible, son las que generan “el 70 % del empleo y más del 50 %” (Rueda y Rueda, 2017, p. 319). La variedad y tipos de empresas de familia es bastante amplia, por lo que hay una gran diversidad de definiciones y modelos.

Muchas de las ideas de negocio nacen en el nicho familiar y la participación de ese núcleo puede variar, por lo que hay varias alternativas para determinar si la empresa es de

familia o no. Según Dyer (1983), Gallo y Vilaseca (1996), Ward y Dolan (1998), Gallo y Domenic (2004) y Rueda (2009) para que una empresa pueda entrar en la categoría de empresa de familia debe cumplir las siguientes características: la condición de parentesco, los cargos directivos o del control están en manos de la familia, se le piensa dar continuidad en un futuro a través de la sucesión a las futuras generaciones, la estrategia por seguir depende de los miembros familiares y/o las acciones están concentradas mayoritariamente en los miembros de la familia.

De forma similar Shanker y Astrachar (1996) puntualizaron:

- a) La familia se encarga únicamente de la dirección estratégica, es decir, la familia solo conforma el concejo directivo, los demás son trabajadores sin vínculo consanguíneo.
- b) Lo anterior sumado a que el fundador o sus descendientes ejercen el control en la empresa, es decir, son los presidentes o directores ejecutivos, dependiendo de lo grande de la empresa, y todos los cargos por debajo son ocupados por simples gestores.
- c) Una mezcla de las dos primeras, sumado a que familiares ocupan cargos relevantes al interior de la empresa.

Por otro lado, Corona (2017) habla de la empresa de familia cuando ya está consolidada y se pasa de tener una sola empresa a dos o más, o incluso se convierten en un conglomerado; a esta se les llama familias empresarias. Esto ocurre cuando los miembros de la familia empiezan a crear nuevos negocios, y hacen que el grupo de empresas familiares crezca, se diversifiquen los riesgos y se aporten más oportunidades de trabajo a la familia extendida. En resumen, se considera que las empresas de familia “son aquellas cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo de familia y en consecuencia, su dirección y la sucesión, estarán influenciadas por dicha familia” (Belausteguigoitia, 2009, p. 1).

Como se evidencia son muchas las definiciones de lo que es empresa de familia debido a la gran diversidad de estas. Por lo tanto, para dar una mejor explicación de estas empresas se recurre a modelos basados ya sea en las relaciones de la empresa con su entorno, las relaciones del sistema familia-empresa, el tamaño empresarial y familiar, la continuidad en el tiempo, la generación que está al poder. Algunos de estos modelos son:

- Modelo basado en la teoría general de los sistemas: “La escuela de sistemas considera la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros” (García, 1995 como se citó en Molina et al., 2016, p. 131).
- Modelo de los tres círculos: Tagiuri y Davis (1982) propusieron un modelo de tres círculos para explicar las relaciones que se dan en las empresas de familia, así como los lugares que pueden ocupar los miembros de esta (ver Figura 1).

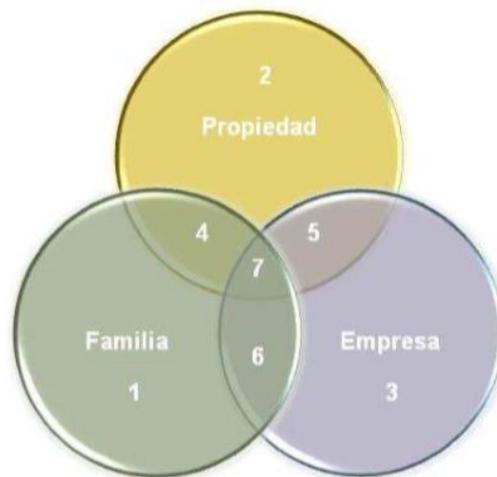


Figura 1. Modelo de los tres círculos

Fuente: (Davis y Tagiuri, 1982)

“En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio”

(Pérez, 2012, p. 3). Al círculo familia pertenecen los miembros de un grupo familiar, los trabajadores de la empresa sin ningún vínculo consanguíneo o político se ubican en el área empresa y por ultimo están los accionistas de la empresa en el círculo propiedad, que les da derecho sobre esta. Cada unión de los grupos da como consecuencia un subgrupo siguiente:

- En la intersección 4 se ubican los miembros de la familia que son propietarios de la empresa y no trabajan en ella.
- En la intersección 5 están quienes no son propietarios, pero trabajan en la empresa.
- En la intersección 6 los propietarios no miembros de la familia
- En la intersección 7 los miembros de la familia que trabajan en ella y además son dueños de esta.

El uso de este modelo ayuda a esclarecer el papel que desempeña cada individuo de la familia dentro de la empresa y es un comienzo para delinear la línea objetiva entre los intereses familiares y los empresariales.

- Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno: lo presentaron Donckels y Frolich (1991), en este se establece que para poder realizar un análisis a la empresa familiar se deben tener en cuenta las interrelaciones con el entorno y la influencia de las políticas macroeconómicas y sociales sobre el sector educativo (ver Figura 2).

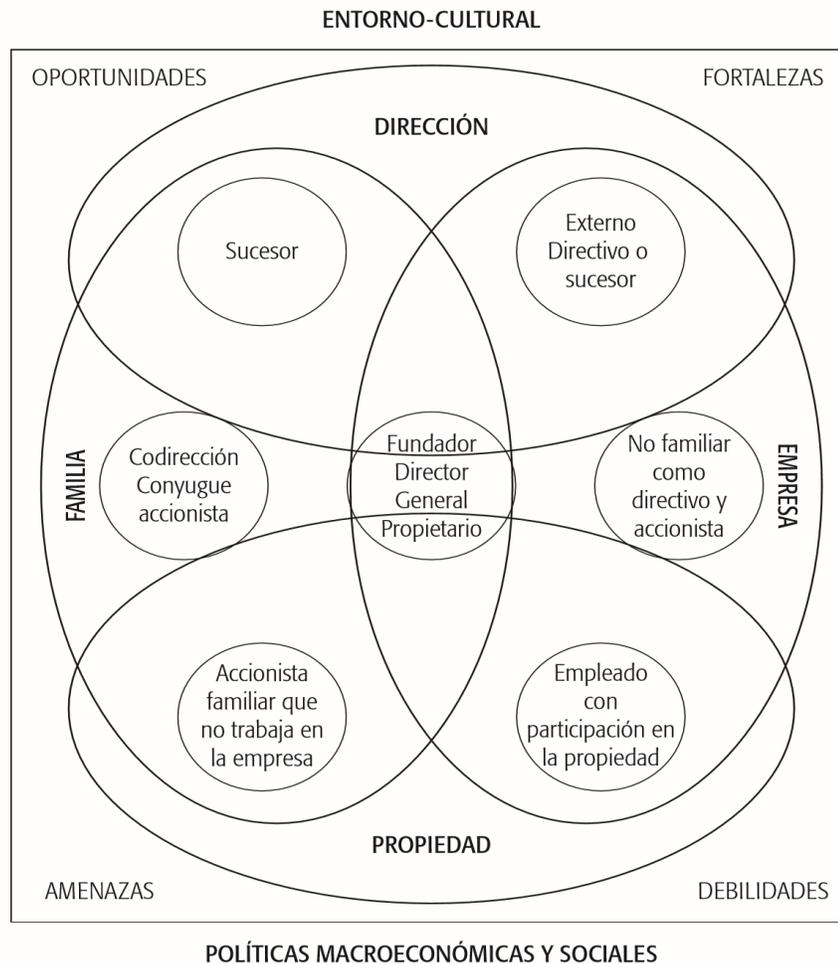


Figura 2. Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

Fuente: (Donckels y Frölich, 1991)

Este sistema se estudia mediante el análisis individual de los protagonistas; el centro y el que toca todos los ejes es el fundador o propietario, en el eje de familia se estudia la sucesión y cómo esta afecta la dirección de la empresa con cuestionamientos como ¿qué pasa con los conyugues y/o accionistas y la empresa? o ¿cómo es esa relación? En área de la propiedad se gira en torno ¿a qué pasa con esos accionistas que no trabajan en la empresa?, ¿cómo es la relación con la familia que si trabaja?, ¿cuál es el porcentajes de acciones y de dividendos?

Luego de este análisis se puede obtener una matriz DOFA que puede apoyar toda la gestión estratégica de la empresa, sin dejar de lado las políticas y el entorno cultural, porque,

como cualquier empresa, estas también deben estar atentas a lo que pasa a su alrededor para adaptarse. Este modelo tiene como base el de los tres círculos, pero le agrega el hecho de que estos círculos deben estar también interconectados con un entorno, dado que este provoca situaciones que pueden dar una ventaja o desventaja competitiva la empresa y que se deben tener en cuenta al momento de realizar la planeación estratégica.

- Modelo de los cinco círculos: Amat (2004) sugirió un complemento al modelo de los tres círculos, pero en vez de salir empresa como uno solo, se fracciona en dos componentes y se agrega la sucesión (ver Figura 3).

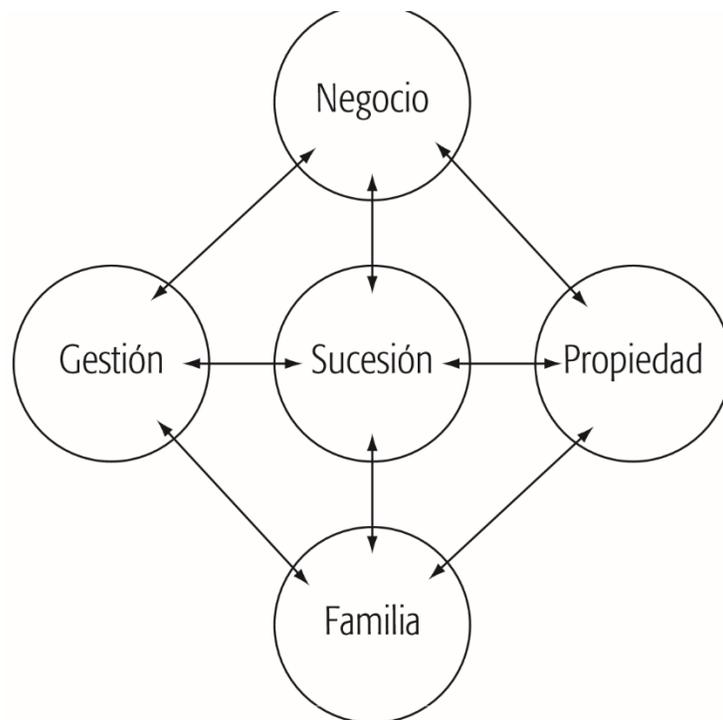


Figura 3. Modelo de los cinco círculos

Fuente: (Amat, 2004)

En este modelo la familia cobra gran importancia, pues a través de un buen plan de sucesión, objetivos comunes demarcados, delimitación de la propiedad, un protocolo de familia, etc., se afecta positivamente a la empresa, y si se presentan conflictos pasa lo contrario. La sucesión pasa a ser el centro de este sistema, que mira más hacia la perpetuidad de la empresa, puesto que un plan de sucesión dependerá una buena gestión de los recursos y de la propiedad a futuro. “La propiedad hace referencia a las relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, hagan o no parte de la familia y su armonía entre sí” (Molina et al., 2016, p. 136).

A su vez, la gestión se refiere a la capacidad de gestionar adecuadamente los recursos de la empresa, la escogencia de las personas de la familia con el perfil adecuado, que ayude a maximizar las ganancias y minimizar los costos, entre otras. Y, por último, el negocio se refiere al posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado, la relación con su entorno, la adaptación al cambio y a las generaciones entrantes que traen nuevas ideas.

- Modelo basado en el planteamiento evolutivo tridimensional: mientras que los modelos anteriores están suscritos a un tiempo específico, en esta propuesta se agrega la dimensión de tiempo, “que describe como los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen” (Molina et al., 2016, p. 137). Aquí el foco pasa de ser la relación familia-empresa a las relaciones que se van dando dentro de la familia a medida que el tiempo avanza y se van integrando las nuevas generaciones, y cómo esto se liga al crecimiento, la madurez y el éxito de la empresa.

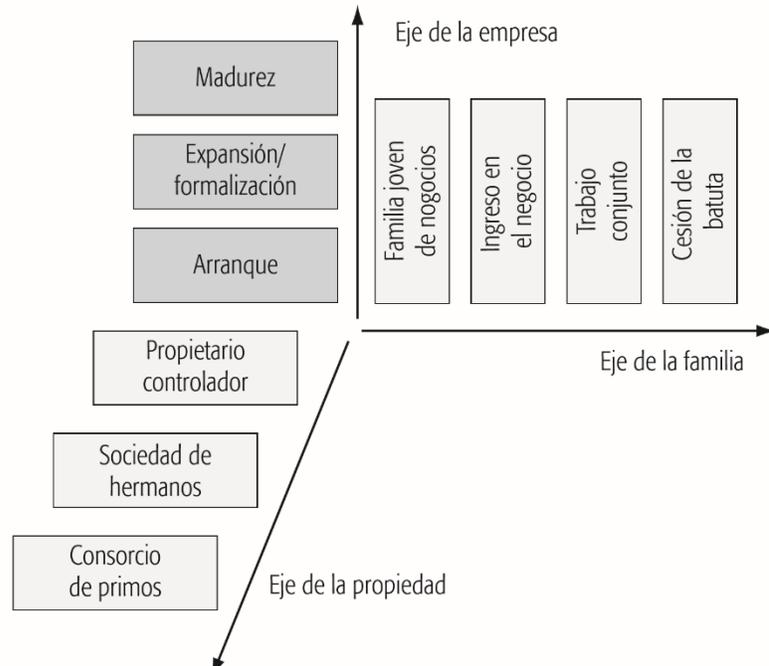


Figura 4. Modelo evolutivo tridimensional.

Fuente: (Molina et al., 2016)

- De fundador a consorcio de primos: este modelo de Ward (1987), como se citó en (Gallo, s.f), toma como eje central el paso del tiempo por medio de la integración de las nuevas generaciones, con la que el número de personas va aumentando. Por lo anterior, puede ocurrir que se lleven a cabo diferentes estrategias como respuesta al miedo por la pérdida del poder debido a la no definición de un protocolo, por ejemplo, que un primo cree su propia empresa o que los hermanos en el consorcio de primos se alien para tener mayor poder sobre la empresa.

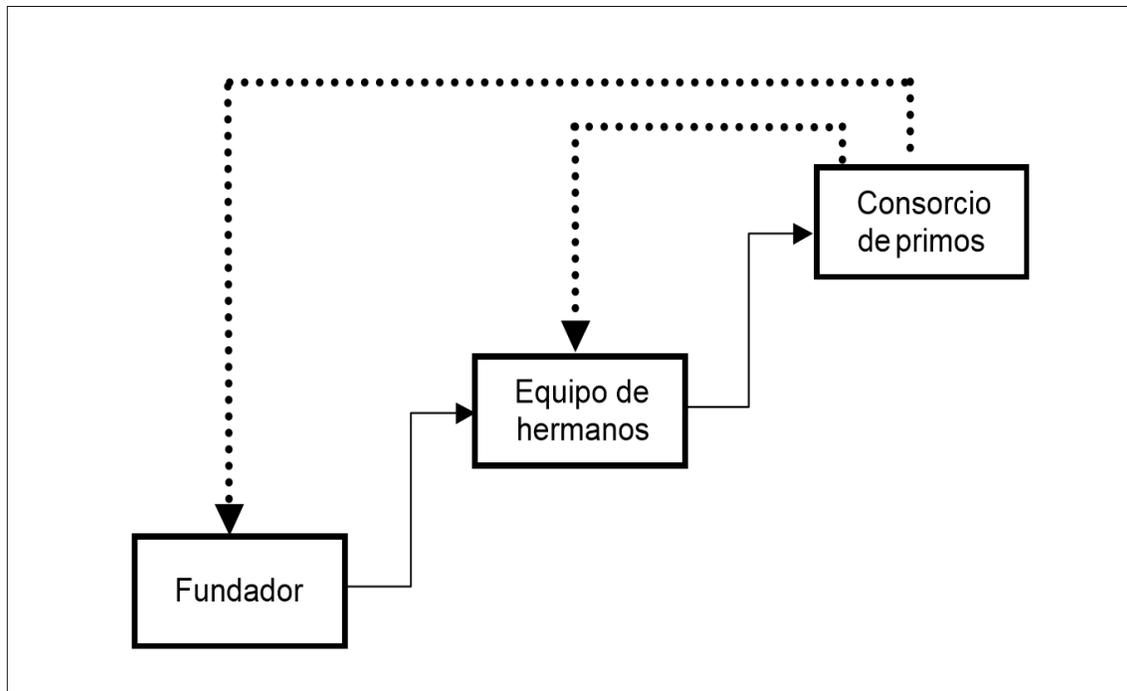


Figura 5. Modelo de fundador a consorcio de primos

Fuente: (Gallo, s.f)

En conclusión, hay un conjunto de teorías de las empresas de familia que dan luces sobre los elementos que deben ser el marco de referencia de la gestión de las IES sin ánimo de lucro. Se debe tener en cuenta que debido a la naturaleza de estas muchos de los modelos deben ser adaptados para responder de la mejor manera a la tipología total de la organización. En todo caso, los modelos son una guía primordial para que las familias de IES de origen familiar puedan definir su relación con la institución y así llegar a una armonía que permita la buena relación entre la IES, la familia y el Ministerio de Educación, sin infringir las normas dispuestas por el para la gestión de estas.

2.2. El protocolo de familia

Los modelos que se expusieron son los más importantes encontrados en la literatura de empresas de familia, y permiten tener una guía de lo que sería el modelo de gestión de la

organización y su relación con ambas partes. Todas las organizaciones de familia o de origen familiar, sin importar qué modelo escojan, deben tener en cuenta que lo principal es que “la dirección de esta organización debe tener muy claro sus fines y objetivos, buscando la supervivencia de ambos (familia y empresa) para la supervivencia de la empresa familiar” (Saiz, 2008, p. 1). Entonces, hay que definir aquellos factores importantes que marcan el buen desempeño de una empresa de familia (Navarrete, 2009), como por ejemplo, ¿cuál es la relación entre los miembros de la familia?, ¿cuáles son los valores que rige la familia?, ¿cuál es la visión y la expectativa?, ¿cuáles son los objetivos personales y profesionales de la familia?, ¿cuál es el plan para la sucesión y continuidad?, ¿cuál es el plan de escolarización de la familia que se implementara en la organización?, entre otros.

Estas preguntas bien definidas llevarán a una armonización de la relación familia-familia y relación familia-empresa, que se verá reflejada en la disminución del conflicto, definido como la contraposición de los intereses de dos o más individuos, en los que se combinan emociones, necesidades e interés propios, que pueden ser o no compatibles con el compañero, vecino, colaborador, etc. Si el conflicto no se maneja como un componente en la gestión normal de las empresas de familia, es decir todos los inconvenientes relacionados con la posición dominante, la resistencia al relevo generacional, las peleas familiares en público, las malas prácticas financieras, entre otros, se presentarán contratiempos que pueden afectar la supervivencia en el tiempo. Para evitar lo anterior una herramienta cohesionadora de la gestión, que conlleva la reducción del conflicto dentro de una empresa de familia es el protocolo de familia.

“El termino protocolo familiar nace en la década de los ochenta, cuando “las empresas familiares reconocen que las relaciones entre familia y empresa deben ser reguladas a través de un conjunto de normas y patrones de funcionamiento” (Tápies y Ceja, 2011, p. 3). Esta

herramienta regula aspectos íntimos y privados de la familia, por lo tanto, debe ser construida con mucho cuidado; según Prieto (2007) en esta se enmarcan cuestiones como ¿cuál es la conducta que deben tener los integrantes de la familia en la empresa?, ¿cuáles son los objetivos familia-empresa?, ¿cómo se solucionarán los conflictos? En la misma línea, Bradford et al. (2019) propusieron que en las IES de origen familiar se debería tener una *constitución familiar* como mecanismo para regular las relaciones de los miembros de la familia y los órganos de gobierno de estas e impedir las malas prácticas por parte de todos, dado que se firmaría de común acuerdo.

Al respecto, Tápies y Ceja (2011) llevaron a cabo una investigación a nivel de Latinoamérica y España para conocer cómo se utilizaban los protocolos de familia. La investigación arrojó como resultado que este protocolo está presente en el 64 % de las empresas de mayor tamaño, mientras que en aquellas de menor tamaño solo el 27 % cuenta con uno. Aquellas empresas que han adoptado esta herramienta recurren a ella como se muestra en la figura siguiente.

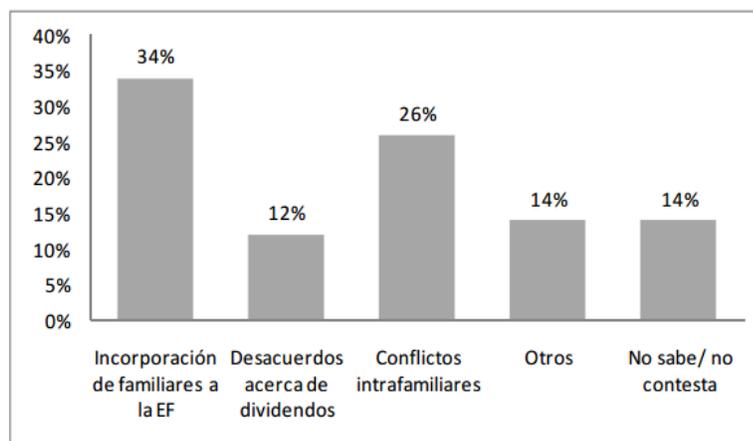


Figura 6. Para qué se utiliza el protocolo de familia

Fuente: (Tápies y Ceja, 2011)

El protocolo familiar responde a las necesidades de cada empresa, por lo tanto, son únicos e intransferibles; se deben construir con la participación de todas las generaciones que están en ese momento en la empresa y seguir la historia, los valores, la cultura, las tradiciones de la familia y las leyes que se aplican al tipo de empresa. Además, este documento debe ser revisado con frecuencia para que no sea obsoleto en ningún momento. Debe contener toda la información en la que se relacione la empresa y la familia, y definir claramente conceptos, procedimientos y roles de los entes de gobierno de la empresa y de la familia.

Un protocolo de familia bien estructurado debe ser la guía para todos los integrantes de la familia que estén en la organización, y modelar cómo se debe gestionar la relación familia-empresa y cuáles son los compromisos y conducta que se deben tener. De esta forma se llegará a la reducción de los conflictos, pues todos los involucrados sabrán desde un principio las reglas de juego, las consecuencias de incumplirlas y el manejo en caso de que se presente algún conflicto.

CAPITULO 3. METODOLOGIA

3.METODOLOGIA

Esta investigación documental se llevó a cabo mediante la búsqueda, recopilación y extracción de información encontrada en bases de datos académicas y de revistas nacionales e internacionales, sobre las variables a analizar, a través de la lectura de 62 fuentes bibliográficas publicadas entre 1982 y 2019, en inglés y español, las cuales fueron documentos impresos y electrónicos, que se dedican al estudio de los temas de empresas de familia, su gestión, tipos o modelos, la creación del protocolo de familia y sus beneficios, estas fueron seleccionadas por el contenido temático y su importancia y calidad académica.

La recopilación se realizó a través de la búsqueda activa en las diferentes bases de datos académicas y revistas nacionales e internacionales relacionadas con los temas de empresas familia, el conflicto en las empresas de familia, las universidades de familia y el protocolo de familia. La recopilación de datos para los modelos se hizo según su importancia, uso y evolución histórica. Para los otros temas se tuvo en cuenta que el contenido estuviera relacionado directamente con las palabras claves.

CAPITULO 4 CONCLUSIONES

4. Conclusiones

El universo de las IES de origen familiar es complejo; a diferencia de las empresas con ánimo de lucro, estas son gobernadas no solo por dos sistemas, el de la organización y la familia, sino también por el Ministerio de Educación. Al ser entidades sin ánimo de lucro responden ante una autoridad gubernamental, que debe velar por un correcto funcionamiento acorde a los estándares de calidad, además de la correcta reinversión de los excedentes financieros.

No obstante, esto no es impedimento para que se pueda implementar teoría de las empresas familiares, pues estas no van en contravía de lo que quiere el Gobierno para su buena gestión. De hecho, si más familias fundadoras de IES tuvieran claros los conceptos básicos y primordiales de una empresa de familia, se presentarían menos escándalos por la mala gestión o por la lucha interna en estas. También llevaría a un compromiso por parte de la familia para que prime la calidad de la educación y la responsabilidad social sobre la búsqueda y el logro de los propios intereses (Altbach, 2005).

En las IES de origen familiar los conflictos y diferencias ocurren en la asamblea de miembros fundadores, por eso, los modelos conceptuales presentados permiten afirmar que los acuerdos de gobernabilidad y gobernanza, consignados en un protocolo, anticiparán y disminuirán los problemas en el nivel superior de la institución, y, en consecuencia, habrá una gestión tranquila y transparente. Los protocolos de familia han demostrado sus bondades para asegurar una gestión armónica entre las familias y así asegurar una gobernanza que soporte la gestión institucional.

Queda pendiente identificar los modelos de negociación, propios de este sector y las instancias y dinámicas de las familias, de tal manera que los conflictos de familia no trasciendan y afecten la gestión, y, por tanto, el posicionamiento de la IES. El proceso de la elaboración del protocolo

para las IES de origen familiar será el inicio de otra investigación en la cual se diseñará una metodología para que las IES de origen familiar puedan elaborar protocolos con acuerdos de comportamiento en la asamblea de miembros fundadores. A modo de cierre se quiere decir que se considera necesario generar más información científica sobre este tipo de instituciones en Colombia, con el objetivo de generar conocimiento que soporte la elaboración de herramientas que lleven a consolidar una gestión que asegure la sostenibilidad de la institución de origen familiar.

REFERENCIAS

- Altbach, P. (2005). Universities: Family Style. *International Higher Education*(39), 10-12.
- Altbach, P., Choi, E., Allen, M., & de Wit, H. (2019). *The Global Phenomenon of Family-Owned or Managed Universities*. The Netherlands: Brill.
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Belausteguigoitia, I. (2009). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación* . McGraw Hill.
- Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J., & Trujillo, M. (2017). Who controls the board in non-profit organizations? *Higher Education*, 75, 909–924.
- Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J., & Trujillo, M. (2019). *Family Involvement in Higher Education Institutions: A Matter of Governance*. Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC). CESA.
- Burgos, G. (2019). Colombia: The Complex Reality of Family. En *The Global Phenomenon of Family-Owned or Managed Universities*. (págs. 116-128). The Netherlands: Brill.
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Grupo Planeta.
- Craig, J., & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), Pages 78-87.
- Daníes-Lacouture, R. (2006). *Supersociedades*.
<http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Dyer, W. (1986). *Cultural change in family firms: Understanding and managing business and family transitions*. Jossey-Bass.
- El observatorio de la Universidad Colombiana. (2019). Ya va en 296 el número de IES en Colombia. <https://www.universidad.edu.co/ya-va-en-296-el-numero-de-ies-en-colombia/>
- Gallo, M. (s.f.). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 6(2), 241-258.
- Gallo, M., & Domenec, M. (2004). *Ética en la empresa familiar*. IESE.
- Gallo, M., & Vilaseca, A. (1996). Finance in family Business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.
- Martínez Martínez, L., & Martín Castejón, P. (2013). La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio para su continuidad. En L. Martínez Martínez, P. Martín Castejón, & V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (págs. 45-54). Barcelona: Omnia Science.
doi:<http://dx.doi.org/10.3926/oms.08>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión* (41), 116-149.
- Navarrete, M. (2009). Retos de la empresa familiar para asumir la transición generacional. En J. Rueda, *Entorno y gestión de la empresa familiar: Una perspectiva internacional* (pág. 208). Oficina de publicaciones Universidad de la Salle.

- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3C Empresa, investigación y pensamiento crítico*, (3), 12.
- Prieto, J. (2007). ¿Qué son los protocolos de familia? <https://anyflip.com/xfrv/wxkm/basic>
- Rueda, J. (2009). Entorno y gestión de la empresa familiar: una perspectiva internacional. Publicaciones Universidad de la Salle.
- Rueda, J., & Rueda, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Finanzas y Política Económica*, 9(2), 319-344.
- Saiz, J. (2008). Claves para el éxito en la gestión de empresas familiares. Una reflexión para el caso del Banco Santander. En J. Rueda, Entorno y gestión de la empresa familiar: una perspectiva internacional (pág. 208). Oficina de publicaciones Universidad de la Salle.
- Shanker, M., & Astrachan, J. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 107-123.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16.
- Tamrat, W. (2018). Family-Owned Private Higher Education Institutions in Africa. *International Higher Education* (95), 23-24.
- Tápies, J., & Ceja, L. (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana: cómo son y para qué se utilizan. <https://core.ac.uk/download/pdf/6229718.pdf>

Tsamenyi, M., Noormansyah, I., & Uddin, S. (2008). Management controls in family-owned businesses (FOBs): A case study of an Indonesian family-owned University. *Accounting Forum*, 32(1), 62-74.

Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continued growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310.

BIBLIOGRAFÍA

- Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140-156. doi:10.1108/jFBM-08-2015-0030
- Altbach, P. G. (2005). Universities: Family Style. *International Higher Education*(39), 10-12. doi:<https://doi.org/10.6017/ihe.2005.39.7476>
- Altbach, P., Choi, E., Allen, M., & de Wit, H. (2019). *The Global Phenomenon of Family-Owned or Managed Universities*. Leiden, The Netherlands: Brill. doi:<https://doi.org/10.1163/9789004423435>
- Amat Salas, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Belausteguigoitia, I. (2009). *Empresas Familiares: Su dinamica, Equilibrio y consolidación* (Segunda ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J. M., & Trujillo, M. A. (2017). Who controls the board in non-profit organizations? *Higher Education*, 75, 909–924 . doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-017-0177-2>
- Bradford, H., Guzman, A., Restrepo, J. M., & Trujillo, M.-A. (2019). *Family Involvement in Higher Education Institutions: A Matter of Governance* . SSRN's eLibrary.
- Corona, J. (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Madrid: grupo planeta.
- Ciravegna, L., Kano, L., & Rattalino, F. (2020). Corporate Diplomacy and Family Firm Longevity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 109–133. doi:<https://doi.org/10.1177/1042258719838477>
- Craig, J., & Moores, K. (2010). Strategically aligning family and business systems using the Balanced Scorecard. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), Pages 78-87. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.003>
- Daníes Lacouture, R. (Mayo de 2006). *Supersociedades*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Understanding and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass

- El observatorio de la Universidad Colombiana. (9 de Septiembre de 2019). El Observatorio de la Universidad Colombiana. Obtenido de <https://www.universidad.edu.co/ya-va-en-296-el-numero-de-ies-en-colombia/>
- Evert, R. E., Sears, J. B., Martin, J. A., Payne, G. T. (2018). Family ownership and family involvement as antecedents of strategic action: A longitudinal study of initial international entry. *Journal of Business Research*, 84, 301-311.
- Gallego, M. A., & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias: Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Gallo, M. A. y Vilaseca, A. (1996). Finance in family Business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.
- Gallo, M. (s.f). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 6(2), 241-258.
- Gan, F., & Trigine, J. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- Gómez-Betancourt, G., López, M. P., & Betancourt, J. B. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurable*. Bogota, Colombia: Cengage Learning.
- Granados Uribe, L. M., Ramírez Soto, G. I., & Gil Giraldo, A. (2018). SUCESIÓN DE LA EMPRESAS FAMILIARES. *Dictamen Libre*, 1(22), 105-122. doi:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.22.5031>
- Grote, J. (2003). Conflicting generations: a new theory off a family business rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124. doi:10.1111/j.1741-6248.2003.00113.x
- Haro-Honrubia, A. d. (Septiembre-Diciembre de 2012). Antropología de conflicto. Reflexiones sobre el nuevo orden global. *Convergencia*, 177-204.
- Hartnett, B. (2011). "The Balanced Scorecard: A Strategic Tool for the Nonprofit Sector".
- Hernandez, J., & Mosquera, A. (2011). La gerencia de los conflictos en las organizaciones modernas: Estrategias de acción. *CIGAC*.
- Herrera Berna, L. (2018). Mediación como Alternativa en la Solución. *Revista de la Facultad de Derecho*, 185-205. doi: <https://dx.doi.org/10.22187/rfd2018n45a4>
- Hoelscher, M. L. (2014). ¿Does family capital outweigh the negative effects of conflict on firm performance? *Journal of family Business*, 4(1), 44-61. doi:10.1108/jFBM-03-2013-0009
- Hormigos Ruíz, J. (2002). Nuevas formas de trabajo en la sociedad del conocimiento: El Teletrabajo. *Revista Castellano-Manchega de ciencias sociales*, 213-226.

- Jaskiewicz, P., Dyer, W. G. (2017). Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research. *Family Business Review*, 30, 111-118.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Leffler, M. (2008). *La guerra despues de la guerra: Estados Unidos, La Union Sovietica y la Guerra Fria*. Barcelona, España: Critica.
- Macías Ramírez, V. H. (2011). *La sucesión en empresas de familia un Análisis desde la teoria de la agencia caso departamento de Caldas*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez Martínez, L., & Martín Castejón, P. (2013). La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio para su continuidad. En L. Martínez Martínez, P. Martín Castejón, & V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (págs. 45-54). Barcelona: Omnia Science.
doi:<http://dx.doi.org/10.3926/oms.08>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *Como Implantar el Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Matias , C., & Franco, M. (2018). Family protocol: how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35-44. doi:<https://doi.org/10.1108/JBS-09-2018-0167>
- Mateus, J. R., & Brasset, D. (2002). La globalización: sus efectos y bondades. *Economía y Desarrollo*, 1(1), 66-71.
- Mendez Bravo, J. C., Ayala Briones, H. J., & Palacios Sarmiento, T. Y. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.963>
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: Conceptos y modelos para su analisis. *Pensamiento y gestion*(41), 116-149.
- Moore, K., & Craig, J. (2006). From Vision to Variables: A scorecard to continue the professionalization of a family firm. *Handbook of research on family business*, 196-214.
- Navarrete Jimenez, M. M. (2009). Retos de la empresa familiar para asumir la transición generacional. En J. Rueda Galvis, *Entorno y gestión de la empresa familiar: Una perspectiva internacional* (pág. 208). Bogota: Oficina de publicaciones Universidad de la Salle.
- Niven, P. (2014). *Balanced Scorecard Evolution*. New Jersey: Wiley. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ortín Garcia, J., Martín Catejón, P. J., & Pérez Pérez, C. (2014). La Cultura del Conflicto en la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 25'35.

- Payne, G. T. (2018). Reflections on Family Business Research: Considering Domains and Theory. *Family Business Review*, 31(2), 167–175. <https://doi.org/10.1177/0894486518776550>
- Pérez Molina, A. I. (2012). El model de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *3C Empresa, investigación y pensamiento crítico*(3), 12. Obtenido de <http://www.3ciencias.com/revistas/revista/3c-empresa-no-3/>
- Prieto, J. M. (Octubre de 2007). ¿Que son los protocolos de familia? .
- Restrepo, J. M., Bradford, H., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2018). Una revisión propositiva a la política pública para el mejoramiento del gobierno en las IES en Colombia. *Revista De Economía Del Rosario*, 21(2), 219-246. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.7195>
- Rodriguez-Moscoso M. E. (...). Estructuras organizativas en educación universitaria. El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. Monografias.com S.A.
- Rueda Galvis, J. (2009). *Entorno y Gestion de la empresa familiar: Una perspectiva internacional*. Bogota: Publicaciones Universidad de la Salle.
- Rueda Galvis, J., & Rueda Galvis, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Finanzas y Política Económica*, 9(2), 319-344. doi:10.14718/RF&PE.V9I2.1831
- Saiz Álavez, J. M. (2008). Claves para El exito en la gestión de empresas familiares. Una reflexión para el caso del Banco Santander. En J. Rueda Galvis, *Entorno y gestión de la empresa familiar: Una perspectiva internacional* (pág. 208). Bogota, Colombia: Oficina de publicaciones Universidad de la Salle.
- Satamaria, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las empresas familiares: Analisis de los factores estrategicos que influyen en la dinamica Familia-Empresa. *Revista Politecnica*, 35(2).
- Serna Gómez, H., & Suárez Ortiz, E. (2005). La empresa familiar. Bogota: Editorial Temis S.A.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 107-123. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x
- Sherwood, A. (1989). Family Businesses Bred Conflict. *Trust & Estates*, 30-36.
- Soleimanof, S., Rutherford, M. W., & Webb, J. W. (2018). The Intersection of Family Firms and Institutional Contexts: A Review and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 31(1), 32–53. <https://doi.org/10.1177/0894486517736446>
- Soler Gonzales , R., & Robaina, D. A. (2009). Experiencias en el diseño e implementación del cuadro de mando integral. *Ingenieria Industrial*, XXX(2), 1-4. Obtenido de www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433569011

- Soto Figueroa, M. (2019). Protocolo familiar: Empresas familiares. Mexico: Instituto mexicano de contadores publicos.
- Tamrat, W. (2018). Family-Owned Private Higher Education Institutions in Africa. *International Higher Education*, (95), 23-24. <https://doi.org/10.6017/ihe.2018.95.10727>
- Tápies, J., & Ceja, L. (2011). *Los protocolos familiares en países de Habla Hispana: Como son y para que se utilizan*.
- Tedesco, J. (2000). Educacion y sociedad del conocimiento y de la información. *Revista Colombiana de la Educación*, 6.
- The economist. (26 de Diciembre de 2008). Balance Scorecard. Obtenido de The Economist: <http://www.economist.com/node/12677043>
- Tsamenyi, M., Noormansyah, I., & Uddin, S. (2008). Management controls in family-owned businesses (FOBs): A case study of an Indonesian family-owned University. *Accounting Forum*, 32(1), 62-74. doi:10.1016/j.accfor.2006.10.001
- Ward, J. y Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310.