

MODELOS PARA EL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Lenny J. Escalona Anzola

<https://orcid.org/0009-0007-2379-3348>

Doctora en Análisis y estrategia de las Organizaciones de la
Universidad de Zaragoza
Docente Titular adscrito al Decanato de Ciencias Económicas y
Empresariales de la Universidad
Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)
Venezuela
E-mail: lennyescalona@ucla.edu.ve

Aurora Anzola Nieves

<https://orcid.org/0000-0002-3143-6849>

Doctora en Estudios del Desarrollo del Centro de Estudios del
Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela (UCV)
Docente Titular adscrito al Decanato de Ciencias Económicas y
Empresariales de la Universidad
Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)
Venezuela.
E-mail: ganzola@ucla.edu.ve

Jacqueline Liseth Viera Pérez

<https://orcid.org/0009-0002-6516-6143>

Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas.
Universidad Santa María (U.S.M)
Magister en Administración Pública mención Planificación
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. (UCLA)
Especialista en derecho tributario.
Universidad Bicentenario de Aragua (UBA)
Licenciada en Administración (UCLA)
Docente adscrito al Departamento de Administración del Decanato
de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLA.
Venezuela.
E-mail: jacquelineviera@ucla.edu.ve

RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo el de realizar una revisión teórica de los Modelos para el estudio de las empresas familiares, motivado a la importancia que presentan este tipo de organizaciones en la economía y en el mundo empresarial. Se elaboró a través de una metodología aplicada en un enfoque cualitativo con un diseño de investigación documental y descriptiva, empleando cuatro fases, destacando la revisión y el análisis bibliográfico de fuentes secundarias, partiendo de las distintas definiciones de empresas familiares, sus características, taxonomía, para luego desarrollar los modelos para el estudio de las empresas familiares, limitándose a los modelos circulares y de tiempo o ciclo de vida, dado a la amplitud de la temática. Entre las conclusiones del estudio se puede mencionar la amplia trayectoria de la investigación en este tipo de organización y los aportes de los autores expresados en los distintos modelos, la visión sistémica de la empresa familiar a través de subsistemas o círculos, la interacción e interdependencia entre los mismos, la amplitud de elementos que componen las definiciones como capital, propiedad, gestión, entre otros, y la necesidad del equilibrio familia empresa y de la armonía familiar.

Palabras claves: empresas familiares, modelos, teoría general de sistemas.

Recibido: 20-07-2024

Aceptado: 03-10-2024

MODELS FOR THE STUDY OF FAMILY BUSINESSES

Lenny J. Escalona Anzola

<https://orcid.org/0009-0007-2379-3348>

Doctor in Organizational Analysis and Strategy
from the University of Zaragoza
Tenured Professor at Universidad Centroccidental
Lisandro Alvarado
School of Economic and Business Sciences
Venezuela
E-mail: lennyescalona@ucla.edu

Aurora Anzola Nieves

<https://orcid.org/0000-0002-3143-6849>

Doctor in Development Studies from the Center for Development
Studies at the Central University of Venezuela
Tenured Professor at Universidad
Centroccidental Lisandro Alvarado
School of Economic and Business Sciences
Venezuela.
E-mail: aanzola@ucla.edu.ve

Jacqueline Liseth Viera Pérez

<https://orcid.org/0009-0002-6516-6143>

Doctor in Economic and Administrative Sciences from the
Universidad Santa María
Tenured Professor at Universidad
Centroccidental Lisandro Alvarado
School of Economic and Business Sciences
Venezuela.
E-mail: jacquelineviera@ucla.edu.ve

ABSTRACT

This article aimed to conduct a theoretical review of models for the study of family businesses, motivated by the importance these types of organizations hold in the economy and the business world. The research was developed using a qualitative approach with a documentary and descriptive research design, carried out in four phases. The process emphasized reviewing and analyzing bibliographic sources, starting with various definitions of family businesses, their characteristics, and taxonomy. It then focused on developing models for studying family businesses, specifically limiting the scope to circular models and time or life cycle models due to the extensive nature of the topic. Among the study's conclusions, notable points include the extensive research trajectory in this type of organization, the contributions of various authors reflected in different models, and the systemic vision of the family business through subsystems or circles and their interaction and interdependence. Additionally, it highlighted the broad elements that constitute definitions such as capital, ownership, and management, and emphasized the need to maintain a balance between the family and the business as well as fostering family harmony.

Keywords: family businesses, models, general systems theory.

1. INTRODUCCIÓN

Al desarrollar la investigación sobre los modelos para el estudio de las empresas familiares, se tiene como punto de partida la importancia de este tipo de organización para la economía de los países. En la actualidad la empresa familiar figura en el sector empresarial con una gran cantidad de organizaciones que funcionan bajo esta particularidad significativa, como por los recursos que ésta genera, no sólo para el grupo familiar sino para el país donde se desarrolla, sin dejar a un lado lo que respecta a la generación de empleo. Ávila, Zimbrón y Borges (2024:54) señalan que estas empresas “son agentes de cambio en cualquier economía, tienen un posicionamiento por ser generadoras de empleo y en la actualidad están desempeñando un papel muy importante en los procesos de cambios tecnológicos provenientes de la pasada pandemia, por la utilización e innovación dentro de sus actividades”.

Esta relevancia hace que las investigaciones sobre las empresas familiares se realicen bajo el enfoque interdisciplinario, con participación de especialistas en diferentes áreas como la administración, economía, psicología, derecho, sociología, entre otras, quienes han enriquecido teórica y metodológicamente los estudios en estas instituciones. Por lo anteriormente expuesto, esta investigación se justifica.

Las empresas familiares han sido estudiadas a la luz de la Teoría General de Sistemas como organizaciones que funcionan como sistemas abiertos, complejas, conformadas por subsistemas con múltiples relaciones entre sí, con constante retroalimentación y adecuación a las necesidades del medio ambiente y del entorno, entre otros aspectos. En tal sentido, Belausteguigoitia Ruis (2004:9) señala que “La empresa familiar puede verse como una unión de subsistemas con funciones específicas, con atributos que pueden ser fortalezas y debilidades”.

La empresa y la familia establecen una relación de subsidiaridad entre sí; considerando a la organización y a la familia como sistemas, en donde existen elementos que integra a uno y a otro, como los dueños o los individuos que conforman el clan familiar, resaltando la interacción existente entre ambos sistemas.

Para Saldaña Rodríguez (2000) la empresa familiar se define por dos características básicas: primero, el grado de participación de una familia; y segundo, su grado de injerencia en la dirección de la empresa.

En este mismo orden de ideas, Lansberg y Lansberg (1988), precursores de los estudios de las empresas familiares, señalan que estos sistemas complejos poseen características dinámicas, destacándose a la propiedad y a la gerencia, quienes están en manos del fundador por varios años. A su retiro, la propiedad y la gerencia se fraccionan en muchas manos.

Consultando el libro de Amat (2000:18) se encuentra que “una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia”.

El objetivo del presente artículo es el de realizar una revisión teórica de los Modelos para el estudio de las empresas familiares, como punto de partida para una posterior aplicación del modelo más adecuado a las organizaciones que cumplan con las características de este tipo de organización. La misma también será de utilidad para nutrir el material teórico de la cátedra de empresas familiares en el Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

La metodología aplicada en la presente investigación consistió en un enfoque cualitativo con un diseño de investigación documental y descriptiva, la cual comprendió cuatro etapas como la búsqueda de bibliografías y artículos científicos localizando fuentes secundarias en bases de datos electrónicas, organización de los datos, análisis de contenido a través de la lectura crítica y reflexiva, generación de nuevos conocimientos, para finalizar con la redacción de artículo; partiendo de la definición de empresas familiares y sus características, desarrollando algunos de los modelos teóricos que se pueden estudiar bajo la Teoría General de Sistemas, generando conclusiones.

2. EMPRESAS FAMILIARES. DEFINICIÓN Y CONSIDERACIONES GENERALES

El estudio de las organizaciones, su cultura y su gestión se hace indispensable con miras a lograr un mejor rendimiento económico, su permanencia en el mundo empresarial y su expansión; es por ello que se hace necesario conocer y comprender su naturaleza y funcionamiento; en tal sentido, las empresas familiares poseen características propias que la hacen de interés particular para los investigadores por las múltiples dimensiones que presentan.

Se considera una empresa familiar, a la organización cuyo capital y dirección están a cargo de un núcleo familiar, o en alguno de los casos, la mayoría de las acciones le pertenecen, razón por la cual mantienen el control de la misma.

Este tipo de organización presenta particularidades muy similares a cualquier otra, como la inversión de un capital con la intencionalidad de que a corto y mediano plazo se convierta en un beneficio o rentabilidad, la existencia de socios y la gestión del negocio bajo los principios administrativos, económicos y contables, sin embargo, la diferencia que marcan a las empresas familiares como elemento principal es la estrecha vinculación e influencia que tiene sobre la organización una familia o grupos de familias, cuyas opiniones y valores influyen directamente en todos sus procesos gerenciales.

Producto de la revisión y análisis del material bibliográfico, a continuación, se citan algunas definiciones realizadas por autores especializados en la materia.

Según Bork y otros (1997:11) una empresa familiar es “una compañía en la cual dos o más miembros de una familia comparten o, en un futuro inmediato, compartirán la propiedad y la administración”; siendo estos dos últimos elementos su diferenciación con relación a otras organizaciones.

Para Biosca (2003:16) define a una empresa familiar, como “un conjunto de elementos (personas) con capacidad de autorganización, unidos bajo una finalidad común y relacionados entre sí”; este autor basa su definición en el logro del objetivo común. Por otra parte, Saldaña Rodríguez (op.cit) define a toda empresa familiar como aquella empresa que tiene una alta vinculación accionaria y directiva por parte de una familia. Para este autor, el capital y la la toma de decisiones a nivel estratégico definen a la misma.

Citando a Belausteguigoitia Ruis (op.cit) señala que “una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia”. Cabe destacar que este autor basa su definición en el modelo de la Teoría de Sistemas haciendo una analogía con las empresas familiares.p.21.

En este sentido, Sánchez-Crespo y otros (2005:16), precisan que una empresa familiar “es cualquier empresa dirigida por miembros de una familia, que son sus propietarios”; estos autores resaltan los elementos propiedad y dirección.

Por último, se cita a Lea (1993:23) quien indica que “una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia”. Su elemento distintivo es la familia, aseverando que es la organización comercial más antigua en la historia de la humanidad.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con algunas definiciones más recientes y consideraciones extraídas de la revisión realizada a diversos artículos científicos.

Cuadro 1: Definiciones más recientes de las empresas familiares

Autor / año	Definición
Lenguaza Albornoz; Sosa Aoyama y Riquelme Benítez 2024	“Las empresas cumplen con la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la empresa (capital social) o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de toma de decisiones requeridos por su capital social”. p.3.
Lucero Bringas; García Aróz, y Ribbet. 2023	“Toda organización con fines de lucro, en la cual la mayoría del capital pertenece a una o más familias empresarias, quienes marcarán el rumbo estratégico y ejercerán el control sobre la misma, con una fuerte disposición hacia la continuidad en las siguientes generaciones, a través de la trasmisión de los conocimientos técnicos y estratégicos, como así también los inherentes a la propia cultura, tradición y valores, cuyos orígenes nacen en el seno del clan”. p.3.
Aguilary Briozzo 2020	Basados en Chrisman y Chua señalan que son Negocios que se rigen y/o se manejan con la intención de dar forma y perseguir la visión del negocio, sostenido por una coalición dominante controlada por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias de una manera potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o de las familias.
Muñoz Muñoz; Matabanchoy Tulcán y Guevara Canchala 2020	“La empresa familiar se puede entender como una organización compleja, atravesada por un vínculo familiar que direcciona la política empresarial, sus objetivos y metas. En ella la propiedad, su gestión y su posterior sucesión son áreas que, clásicamente, evidencian los problemas que más comúnmente se han estudiado, y los cuales determinan la continuidad de la organización más allá de la segunda generación”. p.197.
Vera Muñoz, G.; Martínez Méndez y Vera Muñoz, M. 2020	“En la empresa familiar se enfrentan dos sistemas que operan con medios y códigos de comunicación radicalmente opuestos. Por el lado de la familia, un código sustentado en aspectos emocionales; por el lado de la empresa, un código sustentado en la tarea. Se trata de unidades de producción únicas, en donde conviven dos sistemas antagónicos”. p.16.
Rueda Galvis y Rueda Galvis 2019	“Las empresas familiares pueden desarrollar mayores ventajas competitivas frente a las no familiares, dado que promueven en mejor medida el espíritu emprendedor, flexibilidad administrativa, rapidez en toma de decisiones, trabajo en equipo y empoderamiento entre otros, aunque no necesariamente implica ventajas competitivas si existen conflictos de interés propios dela interacción de los familiares frente a la propiedad y gestión”. p. 17
Acosta de Mavárez; Molina Quiroz; Andino	“No existe una definición universalmente aceptada del concepto de empresa familiar,

Autor / año	Definición
Chancay y Rodríguez López 2019	principalmente por la dificultad para fijar los límites de sus fronteras, relacionadas con el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa. No obstante, existe una aceptación generalizada en utilizar dimensiones básicas para definirla, tales como la propiedad y la gestión, los cuales son elementos fundamentales de la definición de empresa familiar, además, de otras dimensiones como la dirección, el número de generaciones de la familia propietaria, el ambiente familiar, la cultura, influencia de la familia en la empresa y la tradición familiar, entre otros, que se pueden utilizar para definirla". p. 268.
Camino-Mogro y Bermudez-Barrezueta 2018	"Las empresas familiares giran en torno a una amplia gama de definiciones en cuanto a su estructura de propiedad y gestión, así como su visión, comportamiento e intención; todas estas variables han ido desarrollándose a través del tiempo para establecer un marco adecuado de diferenciación frente al de empresas no-familiares. Tanto a nivel internacional como a nivel regional la definición sufre de falta unicidad. Sin embargo, es notorio que en países desarrollados las definiciones son más completas respecto a países emergentes, debido a un mayor enfoque en estudios con empresas familiares. Este hecho ocasiona que las investigaciones sobre empresas familiares sean limitadas, inconsistentes y poco confiables, llevando a un menor nivel de comprensión, explicación y capacidad de predicción en su comportamiento". p. 51.
Hernández Chacín; Hernández Fernández; Portillo Medina y Hugueth Alba 2018	"La empresa familiar tiene una estructura particular, ya que en ella se enlazan tres subsistemas con lógicas diferentes (empresa, familia y propiedad), condicionando su dinámica y haciendo más complejo el proceso de toma de decisiones". p. 1883.
Lucero Bringas 2017	"Las empresas familiares son representativas de nuestro entretejido empresarial resultando destacable su importancia e influencia dentro de la región en la cual están inmersas, la sociedad y economía en general. Esta realidad se replica en la mayoría de los países capitalistas de occidente. Existe en ellas, una fuerte vocación de continuidad y permanencia como parte del legado familiar. Sin embargo, esta quimera se vuelve difícil de alcanzar. Esta limitación está relacionada principalmente con obstáculos inherentes a la falta de una gestión de la familia empresaria que posibilite el logro de ese objetivo. El alto índice de desaparición de las compañías familiares obedece en la mayoría de los casos a contrariedades de índole familiar más que empresarial". p.3.

Fuente: Elaboración propia. (2024).

Al analizar las diversas definiciones se puede expresar que una empresa familiar es aquella cuyo capital, gestión, control y acciones están en manos de los miembros de una misma familia.

En síntesis, como elementos definitorios de una empresa familiar destacan la participación de la familia en el capital y el deseo de seguir manteniéndolo, el desempeño de funciones ejecutivas, la existencia de dirigentes o empleados no pertenecientes a la familia los cuales reconocen a la empresa dentro de la tipología organizacional como familiar, el número de generaciones propietarias involucradas en la gestión, el número de familias

propietarias, el control por parte del fundador y sus descendientes, así como el tamaño de la empresa.

Por ser consideradas las organizaciones como sistemas abiertos y dinámicos, las empresas familiares pasan por diferentes etapas evolutivas que van desde su creación o nacimiento hasta su liquidación o muerte empresarial. Según Saldaña Rodríguez (op.cit.) las empresas familiares atraviesan diferentes etapas tales como inicial, intermedia, madurez y consolidación; las cuales se caracterizan a continuación.

Cuadro 2: Etapas evolutivas de las empresas familiares

ASPECTO	ETAPA INICIAL	ETAPA INTERMEDIA	ETAPA DE MADUREZ	ETAPA DE CONSOLIDACIÓN
Estructura organizativa y liderazgo	Informal. Autocracia del fundador.	Más formal con diseño de organigrama. Relativa Autoridad.	Organizada. Eventuales conflictos de autoridad gerentes/parientes	Totalmente implementada. Respeto a la autoridad gerencial.
Producto y/o servicios	Único producto Único cliente.	Diversificación.	Posicionamiento en el mercado.	Calidad y reconocimiento como

ASPECTO	ETAPA INICIAL	ETAPA INTERMEDIA	ETAPA DE MADUREZ	ETAPA DE CONSOLIDACIÓN
		Nuevos clientes	Amplía cartera de Clientes.	forma de vida
Finanzas	Escasas.	En crecimiento.	Prosperidad financiera.	Rentabilidad a largo plazo y diversificación de la inversión
Reto del fundador	Vencer la presión.	Profesionalización.	Dirección estratégica.	Competitividad y transición.
Expectativa empresarial	Sobrevivir.	Expansión.	Estabilidad.	Supervivencia a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia. (2024). Basado en Saldaña Rodríguez. (2000).

Por otra parte, de la revisión documental realizada, partiendo de las diversas definiciones de empresas familiares y de la evolución de la misma según sus etapas, se hace necesario considerar la taxonomía

de estas organizaciones, tomando como referencia a la propuesta por Vallejo Martos (2005).

Cuadro 3: Taxonomía de las empresas familiares

Clasificación	Características
Empresas familiares genuinas o puras	La propiedad del capital y la dirección del negocio es 100% familiar.
Empresas de dirección familiar	El capital es 100% familiar, la dirección del negocio sigue en miembros de la familia propietaria, con existencia de personas no vinculadas a la familia ocupando puestos de responsabilidad.
Empresas familiares profesionalizadas	El capital es 100% familiar, la dirección no está en miembros de la familia pero sí en puestos directivos, la mitad o más de los puestos de responsabilidad están en manos de personas ajenas a la familia.
Empresas familiares mixtas	El capital es familiar 100% pero la familia propietaria no está desvinculada en la gestión del negocio, los puestos directivos están ocupados por personas sin parentesco.
Empresas familiares privadas	La dirección está profesionalizada y además, entre sus propietarios hay personas naturales o jurídicas no pertenecientes a la familia sin que esta participación suponga una pérdida del control familiar.

Fuente: Elaboración propia. (2024). Basado en Vallejo Martos. (2005).

3. MODELOS TEÓRICOS PARA SU ESTUDIO

Los autores especializados en el estudio de las empresas familiares han desarrollado una diversidad de modelos teóricos que permiten indagar en las particularidades que presentan este tipo de organización, con la finalidad de vencer los obstáculos que se les presentan y que puedan perdurar en el tiempo.

De esta manera, y tomando como referencia a la Teoría General de Sistemas desarrollada por Bertalanffy en 1956, estos autores proponen modelos para las empresas familiares considerando la complejidad de sus elementos y múltiples relaciones, clasificándolos por tipología; que, por la amplitud de propuestas desarrolladas, en este artículo se mencionarán solo algunos dentro de los clasificados como modelos circulares y modelos de tiempo o de ciclo de vida.

Cabe destacar que Casillas, Díaz y Vásquez (2005) clasifican los modelos de ciclos de vida como iniciales y desarrollados.

Modelos circulares:

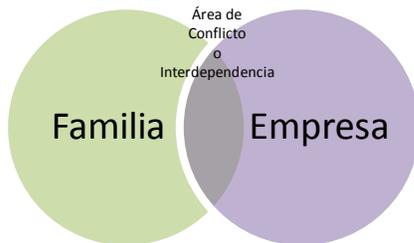
- **Modelo de los dos círculos.**

El estudio de la problemática que atraviesan las empresas familiares surgen del reconocimiento de las variables familia y empresa, y la necesidad de que entre ambas exista un equilibrio, a fin de evitar los conflictos, que ponga en riesgo el crecimiento y la permanencia de la empresa a largo plazo.

La literatura atribuye al modelo de los dos círculos como el creado y estudiado en la década de 1970, por autores como Beckhar y Dyer, Danco, Donnelly y Lansber, considerando la Teoría General de Sistemas, quienes basaron sus estudios en sólo dos variables, familia y empresa, las cuales convergen e interactúan entre sí en dos complejos sistemas sociales, caracterizados por objetivos y necesidades particulares.

El modelo de los dos círculos, ilustra la interacción de empresa y familia creándose el área de conflicto tras la interacción de los dos subsistemas, proponiendo los creadores que al reducir la zona de intersección y a la medida que se separen los asuntos de familia de los de la empresa, se reducen los conflictos.

Gráfica 1: Modelo de los dos círculos



Fuente: Elaboración propia. 2024. Basado en Belausteguigoitia Ruis (2004).

Al respecto, Lucero, García y Ribbet, (op.cit.) señalan que el problema radica en las particularidades de las empresas familiares por dos subsistemas con intereses opuestos. “Mientras la empresa es de carácter contractual, la familia posee base emocional. Las influencias entre ambos sistemas son lo que provocan su rápido crecimiento, no obstante, llega un punto en la vida de estas organizaciones que tales influencias de no ser gestionadas por los instrumentos idóneos ponen en riesgo la supervivencia de la firma en manos de la familia”.p.3.

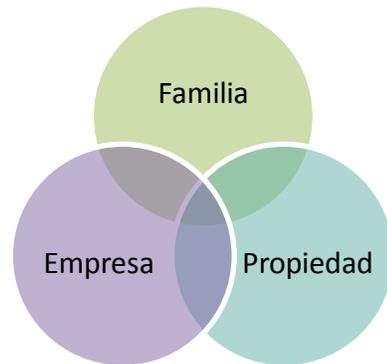
• Modelo de los tres círculos.

Este modelo es una variante más compleja del modelo de los dos círculos. Amat (2000) señala que el modelo de los tres círculos fue propuesto por John Davis y Tagiuri, en el año de 1982, el cual plantea el estudio y análisis de las diferencias entre los diversos grupos de interés que conforman las empresas familiares bajo tres ámbitos o subsistemas como lo son la familia, la propiedad y la empresa.

Estos subsistemas o círculos de confluencia demuestran que los miembros de la familia tienen una dualidad que pudieran generar conflictivos entre sí. De esta manera, este modelo permite el estudio de los conflictos originados en las empresas familiares por las diferentes posiciones que ocupan los miembros de la familia en la misma, así como los intereses, motivaciones, expectativas, visiones y necesidades.

Estos autores concluyeron que los subsistemas de empresa y familia, variables estudiadas por el modelo de los dos círculos no explicaban la dinámica o gestión de estas empresas, por lo cual, que era necesario incluir el tercer subsistema denominado propiedad.

Gráfica 2: Modelo de los tres círculos



Fuente: Elaboración propia. 2024. Basado en Amat. (2000).

El círculo familia está integrado por los miembros del grupo familiar. El círculo empresa lo conforman las personas que laboran dentro de ella y reciben un beneficio económico. El círculo propiedad lo integran los dueños de las acciones.

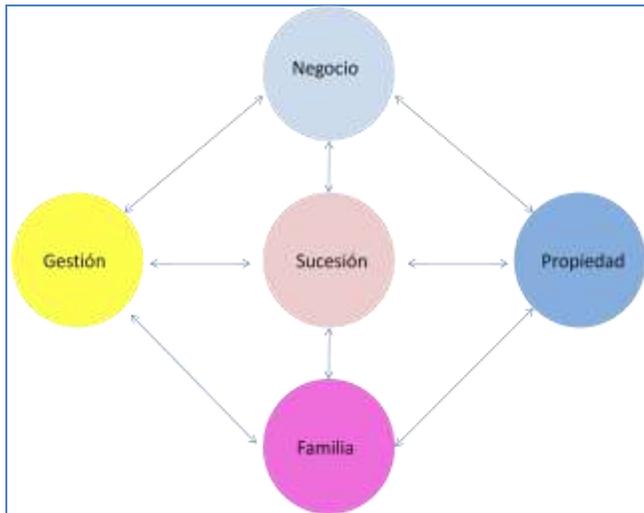
• Modelo de los cinco círculos.

El modelo de los cinco círculos nace con la finalidad de generar un marco conceptual que facilite la comprensión de los problemas que afectan a las empresas e inciden en su continuidad, bajo la visión sistémica del funcionamiento de la misma, integrada por cinco elementos que interactúan entre sí, y de la interacción y retroalimentación de los sistemas institucionales familia y empresa; dada la condición de la familia como fundadora y controladora de la misma; sin dejar de mencionar que la primera es quien decide la continuidad o no de la sociedad.

Esta propuesta surge de Amat (op. cit.) partiendo del modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri, citando a Escalona Anzola (2009:60) “originando una subdivisión en el área de la empresa, diferenciando entre la gestión como la organización de la misma, y el negocio, como la estrategia y competitividad, esta última incluye aspectos referentes a la innovación y a la tecnología. Por otra parte, incluyen una quinta área de estudio representado en la sucesión”.

El autor Amat a través de esta propuesta, con relación al modelo los tres círculos, no sólo se centra en la subdivisión del subsistema empresa y la creación del subsistema sucesión; sino también en el amplio desarrollo que realiza a lo largo de su obra sobre los problemas que afectan a cada uno de los cinco círculos, ofreciendo una contribución a implementar para sus soluciones o en la búsqueda de mitigarlos.

Gráfica 3: Modelo de los cinco círculos



Fuente: Elaboración propia. 2024. Basado en Amat. (2000).

Modelos de tiempo o de ciclo de vida:

• **Modelo Tridimensional.**

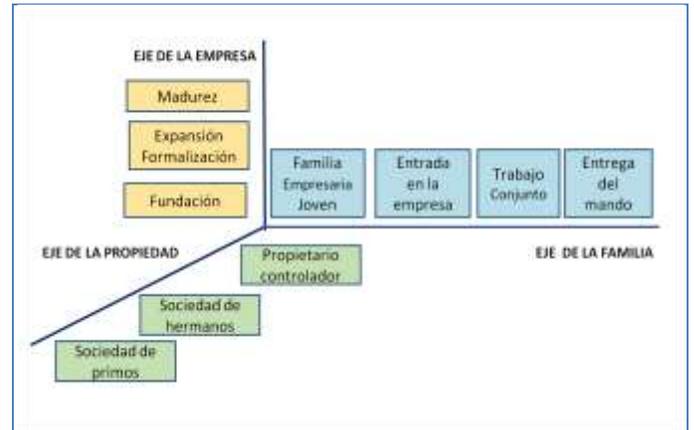
Considerado como un Modelo desarrollado, por Gersick en la década de los setenta, bajo el enfoque sistémico y holístico, basándose en el trabajo de Tagiuri y Davis, para analizar la evolución de la empresa en el tiempo, el cual plantea los principales problemas de los sistemas familia y empresa como consecuencia a la evolución y crecimiento de las mismas, resaltándolas rivalidades entre hermanos, el nepotismo, las brechas generacionales, la informalidad en la gestión y falta de profesionalización existentes, que ponen en riesgo la sucesión.

Al respecto, Mogrovejo Pintado (2023:179), citando a Molina, señala que este modelo “se utiliza para describir cómo las empresas familiares atraviesan cambios y transiciones en la dirección y gestión a lo largo del tiempo. El modelo se basa en estudios de casos de empresas familiares y se ha convertido en una herramienta valiosa para entender el ciclo de vida de las empresas familiares y cómo se manejan las sucesiones”.

En este modelo se representa los círculos familia, empresa y propiedad, en un eje o dimensiones, subdividiendo en etapas según el ciclo de vida y evolución de la empresa. En el eje de la familia se estudia la dinámica y los roles familiares desde la familia joven hasta que se entrega del mando al sucesor.

El eje de la empresa empieza con la fundación hasta la madurez, estudiando el liderazgo y la transición de roles; y la propiedad según se incorporen otros socios familiares a la empresa como hermanos y primos, estudiando la estructura de la propiedad, el gobierno familiar en la empresa y la gestión entre los miembros de la familia.

Gráfico 4: Modelo Tridimensional



Fuente: Elaboración propia. 2024. Basado en Casillas, Díaz y Vásquez. (2005).

El modelo tridimensional de Gersick analiza la sucesión en las empresas familiares y la evolución en el tiempo con miras al éxito en el proceso de sucesión y a la permanencia de la empresa a lo largo de varias generaciones, momentos en los cuales ocurren acontecimientos de cada subsistema.

• **Modelo Danco.**

Desarrollado por León Danco en 1982, se centra en la figura del fundador/ director/ propietario, analizando la interrelación entre las necesidades evolutivas de la empresa y las etapas de la vida de los miembros de la familia empresaria.

Entre sus aportes señalan que toda empresa familiar atraviesa por cuatro etapas:

- Período del asombro, en el cual los miembros de la familia demuestran entusiasmo por arriesgarse en el negocio y potenciar la empresa.
- En la fase del tropiezo, se generan errores durante el proceso de crecimiento de la empresa.
- La etapa del trueno, se presentan dificultades al incorporar a la organización, nuevos miembros de la futura generación.
- La última etapa es el momento de ruptura o de saqueo, conocido como la muerte de la empresa.

Gráfica 5: Modelo de Danco



Fuente: Elaboración propia. 2024. Basado en Neubauer y Lank. (1999).

En este modelo se destaca la amplia mortalidad que afecta a estas empresas, las cuales sucumben, en su gran mayoría, en esta última etapa, sin lograr un proceso de sucesión a una nueva generación. En caso de que existiera una segunda descendencia al frente de la organización, entonces se estaría en presencia de una quinta etapa denominada del nuevo asombro.

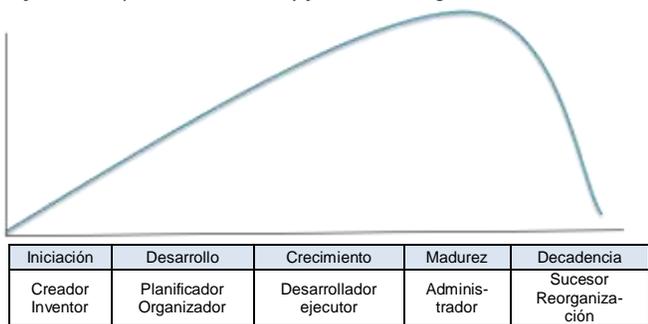
• **Modelo de McGivern.**

McGivern desarrolló este modelo, considerado como inicial, en 1989, producto de la adaptación de la propuesta sobre el ciclo de vida organizacional para las pymes, creado por Kroeger en 1974, planteando como elemento esencial la adecuación de las funciones directivas y el ciclo vital de la organización. En tal sentido, hay cinco fases en la evolución de la empresa, que son la de iniciación, desarrollo, crecimiento, madurez y decadencia.

Con este modelo busca orientar la selección del nuevo sucesor, dependiendo del ciclo de vida en la que se encuentre la empresa en ese momento, así el sucesor desarrollará funciones, siendo más adecuado frente a otros, en función de sus capacidades personales.

El modelo incluye cinco variables de contingencia: Etapa de desarrollo de la empresa; motivación del propietario director; grado de dominio de la familia; ambiente de la empresa y entorno de la empresa. Es importante resaltar que los grandes aportes de este modelo se centran en la sucesión y en el ambiente como un elemento del sistema organizacional.

Gráfica 6: Etapas del ciclo vital y funciones de gestión



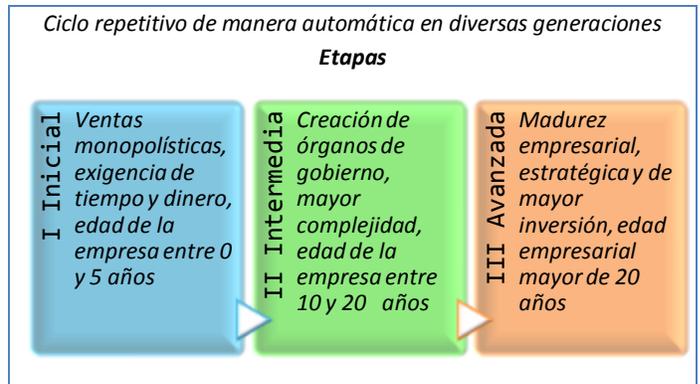
Fuente: Elaboración propia. 2024. Basado en Casillas, Díaz y Vásquez. (2005).

• **Modelo de Ward.**

Desarrollado por John Ward en el año de 1987 y ampliado en 1991, considerado como inicial, este autor se basa en la existencia de tres etapas en las empresas familiares, indistintamente si son recién creadas o maduras, destacándose la etapa inicial, la intermedia y la avanzada, cuyo ciclo puede volverse a repetir con la toma del mando de las nuevas generaciones, donde el pase de un ciclo a otro se realiza de manera automática.

En este modelo se consideran la edad de la empresa, la de los padres y la de los hijos en las diversas etapas, mencionándose como retos la naturaleza del negocio, el carácter de la organización, la motivación del propietario/director, las expectativas económicas de la familia y sus objetivos.

Gráfica 7: Modelo de Ward



Fuente: Elaboración propia. 2024. Basado en Neubauer y Lank. (1999).

Este modelo señala que los objetivos de la familia varían según la etapa en la que se encuentra la empresa, siendo los mismos, de éxito empresarial para la etapa I, de crecimiento de la empresa y de prioridad de la formación de los hijos para la etapa II, de la necesidad de armonía, seguridad y unidad familiar para la etapa III.

• **Modelo de Hershon.**

Este modelo, del año de 1988, calificado como inicial, basado en el enfoque contingente, muestra en un gráfico de dos dimensiones la evolución de la empresa familiar a lo largo de tres generaciones, sucesión en la dirección y desarrollo de la organización.

Así mismo, recomienda los estilos de gestión más apropiados para cada momento de esa evolución:

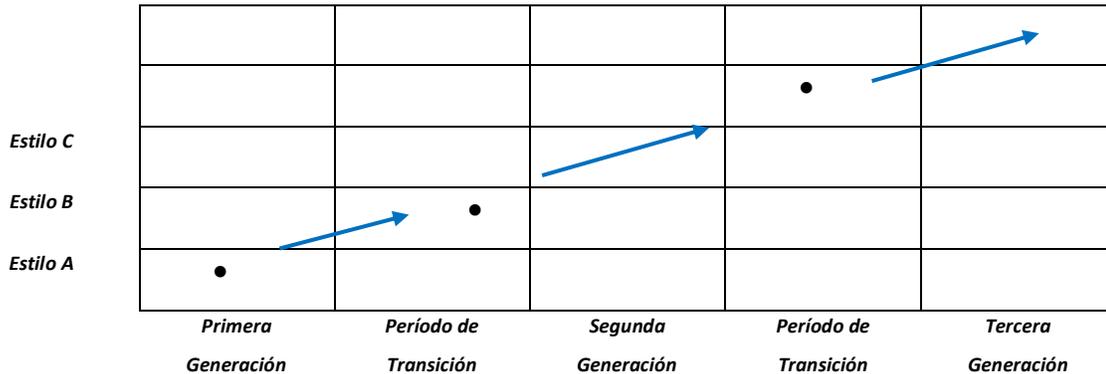
Cuadro 4: Estilos de gestión

Sucesión en la dirección	Desarrollo de la organización
Primera generación	Estilo A: Control estricto
Segunda generación	Estilo B: Gestión colaboradora
Tercera generación	Estilo C: Gestión colectiva

Fuente: Elaboración propia. 2024. Basado en Neubauer y Lank. (1999).

Gráfica 8: Modelo de Hershon

DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN



SUCESION EN LA DIRECCIÓN

Fuente: Elaboración propia. 2024. Basado en Neubauer y Lank. (1999).

En el eje horizontal se muestra la sucesión en la dirección, y el eje vertical se plasma el grado de desarrollo de la organización. Aparecen fases de transición entre las sucesivas generaciones y entre los sucesivos estilos de gestión. Este autor se destaca entre los primeros en realizar un enfoque multigeneracional.

• Modelo de Gallo y Amat.

Calificado como un modelo desarrollado, es uno de los más reciente siendo una combinación de dos dimensiones: el tipo de empresa familiar y la evolución. En el eje horizontal se muestra el tipo de

empresa categorizadas en: de trabajo familiar, de dirección familiar y de gobierno familiar; cada una con un tipo de estructura organizativa diferente pudiendo ser funcional, divisional y tipo holding.

En el eje vertical se encuentra los niveles de evolución de la familia, como la familia nuclear, la nuclear ampliada y la extensa multigeneracional, las cuales se relacionan con la fase de evolución de la propiedad única, de equipo de hermanos y el consorcio de primos.

Gráfica 9

Modelo de Gallo y Amat



Tipos de empresa según su orientación estratégica

	Mononegocio	Multinegocio relacionados	Diversificado
Tipo de estructura organizativa	Funcional	Divisional	Holding
Tipo de empresa familiar	Trabajo familiar	Dirección familiar	Gobierno familiar

Eje Horizontal →

Fuente: Elaboración propia. 2024. Basado en Casillas, Díaz y Vásquez. (2005).

Gallo y Amat señalan las tipologías de las empresas familiares en cuatro tipos, las de proyección del líder, cuando la empresa es más importante que la familia, la familia es más importante que la

empresa y las equilibradas. A su vez, su trayectoria de evolución puede ser lenta, rápida o equilibrada. Las de evolución lenta tienden a desaparecer ante la falta de oportunidades para los

miembros de la familia; las de crecimiento rápido ocurren cuando el fundador ejerce su papel de líder, pero pueden presentar dificultades ante la sucesión, y las de evolución equilibradas cuando se dan los procesos de cambio y evolución tanto en la familia y como en la empresa.

4. CONCLUSIONES

La literatura consultada para el desarrollo del presente artículo hace referencia al inicio de las investigaciones sobre las empresas familiares desde la década de los años 60, del siglo pasado. Este campo ha sido abordado por diversos teóricos y expertos asesores empresariales, quienes han definido, clasificado, estudiado los problemas y dificultades que atraviesan a lo largo de la evolución de la familia y de la empresa, hasta generar modelos que proponen diversas vías para la solución de los conflictos que se les presentan, con el objetivo de mantener y preservar su continuidad en el tiempo.

La amplitud en las definiciones sobre las empresas familiares, en su mayoría, reflejan elementos comunes como la posesión de una o dos familias del capital, la propiedad, la gestión, el control y la necesidad de la sucesión. Para efectos de esta investigación, los términos para una definición se vinculan con la familia propietaria, los miembros de la familia que participan en la dirección y la sucesión de la empresa a futuras generaciones.

Una de las variables consideradas en el estudio de las empresas familiares se puede señalar la referente a la concepción de subsistemas como basamento de la Teoría General de Sistemas; de allí se descomponen elementos objeto de investigaciones como las relaciones familiares, conflictos familia empresa, sucesión, protocolo familiar, consejo de familia, innovación, emprendedurismo, estrategias para la toma de decisiones, liderazgo del líder fundador, internacionalización, responsabilidad social corporativa, entre otros, lo cual genera la búsqueda y transferencia constante y fructíferos de conocimiento en esta materia.

Diversas son las clasificaciones de las empresas familiares para su estudio, mencionándose según su tamaño, su evolución, la generación, la sucesión y continuidad, la diversificación de sus productos, los estilos de dirección, el aporte de la familia a la empresa, entre otros.

Los modelos que han sido propuestos por los investigadores para estudiar a las empresas familiar parten desde los modelos sistémicos más simplistas como el de los dos círculos, hasta modelos más avanzados que incluyen ciclos de vida y evolución, basados en cualidades, algunos creados a través de la experiencia durante la asesoría organizacional, abordándose en este estudio los modelos circulares y de tiempo o ciclo de vida.

Es necesario reconocer la necesidad de la existencia de relaciones familiares sanas y estables, basadas en el compromiso entre los miembros, los valores familiares, el respeto, la búsqueda de la armonía y de la comunicación familiar asertiva como recursos vitales para la permanencia de la familia y, en consecuencia, de la empresa, dependiente de un adecuado clima familiar y compromiso para la sucesión.

El equilibrio entre el tiempo dedicado por los miembros de la familia o del fundador a la empresa y a la familia es indispensable; de perderse esa armonía la empresa puede ser vista por algunos miembros de la familia como el origen del conflicto, pudiéndose generar rechazo para incorporarse a la gestión de la misma o de prepararse para tomar el mando a futuro.

De lo anteriormente planteado, surgen otros modelos, instrumentos y propuestas de alternativas dedicadas a abordar las relaciones familiares en pro de la armonía a través de protocolos de familia, consejeros, dinámicas de comunicación familiar, de motivación y autoestima, de mediación, entre otros, con miras a mejorar la calidad de las relaciones familiares, que impactará de manera positiva en la empresa y en su continuidad.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta de Mavárez, Ana; Molina Quiroz, Claudia; Andino Chancay, Tanya y Rodríguez López, Virginia. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. XXV. No.4. pp. 265-275. Fuente: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7202014>.

Aguilar, Víctor y Briozzo, Anahí. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Revista Investigación Administrativa*. Vol.49. No.125. p.p. 1-17. Fuente: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782020000100007&script=sci_arttext.

Amat Salas, Joan.(2000). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

Ávila Aguilar, Andrés; Zimbrón Pérez, Guadalupe y Borges Cabrera, José. (2024). Modelos de Gestión en las Empresas Familiares. En: *Ultreras-Rodríguez, Nieves-Lizárraga y Cervantes-Martínez (Compiladores). 2024. Gestión de las Organizaciones y de las Tendencias Administrativas*. Puerto Madero Editorial. Argentina. DOI: <https://doi.org/10.55204/pmea.73.p.p.53-72>.

Belausteguigoitia Rius, Imanol. (2004). *Empresas Familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México.

Biosca, Doménech. (2003). *Empresa y Familia: Problemas y Soluciones*. Ediciones Gestión 2000 S.A. España.

Bork, David; Jaffe, Dennis; Lane, Sam; Dashew, Leslie Heisler, Quentin. (1997). *Como trabajar con la Empresa Familiar*. Ediciones Juan Granica, S.A. Barcelona.

Camino-Mogro, Segundo y Bermudez-Barrezueta, Natalia. (2018). "Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica". *X-Pedientes Económicos*. Vol. 2. No.3. p.p. 46-72. Fuente: https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20.

Casillas, José; Díaz, Carmen y Vásquez, Adolfo. (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Thomson Editores Spain. Madrid.

Escalona Anzola, Lenny. (2009). "El círculo negocio en las empresas familiares pertenecientes a los medios de comunicación impresos". *Revista TEACS*, Vol. 02, No. 03. Fuente: <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1886/1031>.

Hernández Chacín, Ana; Hernández Fernández, Lisette; Portillo Medina, Rafael y Hugueth Alba, Alfredo. (2018). "Criterios para la definición de la política de dividendos en empresas familiares (Zulia-Venezuela)". *Revista Opción*. Año 34. Especial. No.18. p.p.1867-1901. Fuente: <https://Dialnet-CriteriosParaLaDefinicionDeLaPoliticaDeDividendosE-8369909.pdf>.

Lansberg Herrnriquez, Ivány Lansberg Senior, Iván. (1988). *La empresa debe continuar. Un caso de transición en un consorcio familiar*. Ediciones IESA C.A. Caracas.

Lea, James W. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar: cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio*. Editorial Granica Vergara, Argentina.

Lenguaza Alborno, Miguel; Sosa Aoyama, Joel y Riquelme Benítez, Carlos. (2024). "Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares". *Revista Científica en Ciencias Sociales*. No. 6. p.p 1-8. Fuente: <http://scielo.iics.una.py/pdf/rccsociales/v6/2708-0412-rccsociales-6-e601501.pdf>.

Lucero Bringas, María (2017). "El protocolo familiar: una definición desde el management". *Documento de trabajo en Ciencias Empresariales*. No. 25. Departamento de Investigación Francisco Valsecchi. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica Argentina. p.p. 1-36. Fuente: <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/2202/1/protocolo-familiar-definicion-management.pdf>.

Lucero Bringas, María de los Ángeles; García Aráoz, Rodolfo; Ribbet, Elsa (2023). "El Protocolo Familiar una herramienta de planificación estratégica para la continuidad de la empresa familiar". *Técnica Administrativa*. Vol. 22. No. 1. p.p. 1-17. Fuente: <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=220102>.

Mogrovejo Pintado, Tamara C. (2023). "Procesos de sucesión y permanencia de las pymes familiares basadas en el modelo tridimensional o de Gersick". *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*. Vol. 10. No.3. p.p 176-189. Fuente: <http://revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1213/1026>.

Muñoz Muñoz, Diego; Matabanchoy Tulcán, Sonia; Guevara Canchala, Nayive. (2020). "Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones". *Tendencias*. Vol. XXI. No.1. p.p. 197-220. Fuente: <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/5605>.

Neubauer, Fred y Lank, Alden. (1999). *La Empresa Familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao.

Rueda Galvis, Javier y Rueda Galvis, Mónica (2019). "Definición, importancia y análisis de la empresa familiar". *Lúmina*. No. 20. p.p. 8-28. Fuente: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/254/2541049004/html/index.html>.

Saldaña Rodríguez, Mauricio. (2000). *Administración de la empresa familiar. Cinco errores críticos y como evitarlos*. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México.

Sánchez-Crespo, Antonio; Sánchez, Antonio B. y Sánchez, Alberto.M. 2005. *La Empresa Familiar: Manual para empresarios*. Ediciones Deusto. España.

Vallejo Martos, M.C. (2005). *Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 11. No. 3. P.p. 151-171. Fuente: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120410009>.

Vera Muñoz, G.; Martínez Méndez, Rafaela y Vera Muñoz, María. (2020). *Empresa familiar y la teoría de sistemas luhmanniana*. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. Vol. 999. No. 24. p.p. 1-16. Fuente: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/164/164888001/index.html>.