

# Empresas de familia y generación de empleo

## *Monitoring and controlling social networks*

Clemencia NAVARRETE JIMÉNEZ MBA<sup>1</sup>  
jgamez@unisalle.edu.co

Jorge GÁMEZ GUTIÉRREZ PHD  
cnavarretej@unisalle.edu.co

*En pleitos de hermanos, no metas las manos.*

*Refrán español*

*Todas las familias dichosas se parecen,  
pero las infelices lo son cada una a su manera.*

*León Tolstói*

### *Resumen*

Se presentan aproximaciones a la empresa de familia, su presencia en el mundo y su comportamiento en Colombia; a partir de dos investigaciones de la Universidad de La Salle se muestra su comportamiento en Bogotá y en ámbito rural, y una aproximación al empleo.

---

1 Jorge Gámez Gutiérrez PhD Ciencias Empresariales. Profesor investigador pregrado y postgrado Facultad Ciencias Administrativas y Contables-Universidad de La Salle -Bogotá, Colombia.  
Clemencia Navarrete Jiménez MBA. Profesora investigadora pregrado y postgrado. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables -Universidad de La Salle-Bogotá, Colombia.

*Palabras clave*

Empresa, familia, empleo.

*Abstract*

This article aims to present various approaches to the family business, its presence in the world and its behaviour in Colombia. Based on two research projects from Universidad de La Salle, the article seeks to show its behaviour in Bogota and in rural contexts, as well as an approach to the employment.

*Key Words*

Enterprise, family, employment.

## 1. INTRODUCCIÓN

La importancia de la empresa de familia en el mundo es alta en número e impacto en la actividad económica, sin embargo es escaso el análisis del empleo que generan en cantidad y calidad. Las condiciones de Latinoamérica son distintas a los países desarrollados e incluyen empleo de baja calidad, desigualdad en ciudades y el campo, e informalidad. Las empresas de familia afrontan además problemáticas propias de su condición como el conflicto, nepotismo, mortalidad y la sucesión.

En primer lugar se presenta una aproximación a la empresa desde sus componentes familia y empresa, su presencia en el mundo y sus particularidades en Colombia, Bogotá y algunas zonas rurales, en especial, las condiciones del empleo que generan.

## 2. LA EMPRESA DE FAMILIA

Las empresas de familia (EF) tienen la particularidad de reunir dos instituciones, la familia y la empresa. Sobre la primera, podrían diferenciarse tres etapas de evolución en la economía: la primera supuso la conformación de una estructura en la sociedad agraria que demandó cargos con énfasis en los patriarcas y diferenció las funciones de los hijos para ayudar en las labores del campo, con inclinación a la conser-

vacación del linaje, protección de la propiedad y conservación de valores sociales, religiosos y culturales. Una segunda etapa incluyó la transformación de bienes del sector primario y significó el traslado de las familias del campo a las ciudades, empezaron a trasladarse los trabajadores entre el hogar y el sitio de trabajo, la familia entera dejó de generar ingresos y se encargó esa función a los trabajadores, se delegó la educación a la escuela y el cuidado de los enfermos y ancianos a personas especializadas. En la última etapa, que coincide con la economía de la información, las familias se han fragmentado, aparecieron los hogares monoparentales, otros nacidos de las combinaciones «tus hijos», «mis hijos», «los nuestros» y la adopción (Aparicio, 2009).

Al mirar la institución familiar hoy se puede observar como decrece número de familias nucleares y otras formas se multiplican, aumenta número de personas que viven solas fuera de una familia, crece el número de hogares sin hijos, se incrementa la cantidad de familias uniparentales, crecen las parejas de uno o ambos miembros divorciados con hijos de matrimonio anterior, se delegan las antiguas funciones de la familia a otras instituciones como el sistema educativo, ancianatos y jardines infantiles, al tiempo que aumenta el impacto de los avances de ingeniería genética, los bancos de espermatozoides y óvulos, la aparición de bebés de probeta y el surgimiento de los úteros de alquiler.

Con respecto a la empresa, entendida como organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos es también la unidad económica de producción de bienes y servicios pública, privada o mixta, que persigue la eficiencia, la eficacia y la efectividad, y como organización dinámica transcurre por etapas diferenciadas de nacimiento, crecimiento, deterioro y desaparición (RAE, 1992; Corona, 2005).

Se puede ser empresario de tres formas; la primera, al acometer la creación de una empresa a través de la franquicia de procesos de producción, distribución, industria o servicios, de la innovación tecnológica y comercial o la asociación. La segunda forma de ser empresario es la participación en una empresa constituida o su compra. La tercera es heredarla, opción deseable en las empresas de familia (Gámez, 2008). Otras formas de crear empresa incluyen copiar un concepto de negocio, copiar de un país a otro, adquisición y spin off (Nueno, 2009). Todas estas posibilidades pueden ser emprendidas por un grupo familiar.

### 3. QUÉ ES UNA EMPRESA DE FAMILIA

Astrachan, Klein y Smyrniotis (2002), enuncian una definición amplia que incluye empresa, familia, manos, mentes y valores espirituales que se pueden legar; basados en la escala F-PEC —poder, experiencia y cultura— agregan la curva de sucesión y los desarrollos sucesivos de la empresa. Es decir, una, dos o más familias ejercen la propiedad, gobierno, participación y administración. Es evidente que a esas familias les interesa darle continuidad a la empresa en subsiguientes generaciones. Según Amat (2004) la EF es un tipo de organización donde hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa. Los valores de la familia, su historia, y sus relaciones predominan en la organización.

Neubauer y Lank (1999) destacan que en las EF una familia detenta un porcentaje suficiente de capital de la empresa, desempeña funciones ejecutivas y tiene la intención de mantener participación de la familia; pretende esa familia además, que una o varias de sus generaciones intervengan en la empresa. Para Corona (2005) basado en los cinco círculos —familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión—, son destacables los valores, las actitudes, las relaciones familiares, las pautas de comunicación y la armonía de la familia; de la propiedad y su estructura de poder, los aspectos jurídicos y financieros; del negocio el liderazgo, innovación, internacionalización, competitividad, productos ofrecidos, recursos humanos, tecnológicos, materiales y su organización, la comercialización, producción e investigación de mercados; de la gestión la profesionalización y la gestión de recursos humanos; y de la sucesión todo el proceso.

En estas empresas es característico el altruismo de las relaciones al tratar de ampliar la participación de la familia en la dirección y en la propiedad; es común la situación donde 2 ó más familias retienen 15% propiedad, emplean a miembros de sus familias, controlan la empresa y pretenden el control estratégico de la empresa en el futuro. Las empresas de familia pueden ser de propiedad única, limitadas, sociedades anónimas, y pueden identificarse si en el nombre de la empresa figura también el del dueño (Poza, 2004).

Son ventajas de la EF su orientación de largo plazo, el conocimiento del negocio, el orgullo de la cultura familiar, mayor compromiso, la dedicación, el conocimiento, la flexibilidad en tiempo, trabajo y dinero, la perspectiva a largo plazo, una cultura estable, la toma rápida de decisiones, la confianza y el orgullo; además, para la competencia es muy difícil acceder a su informa-

ción. De otra parte pueden ser desventajas de la EF el difícil acceso al crédito, mayores probabilidades de nepotismo, el drama de la sucesión, la sensación de falsa seguridad y cierto grado de rigidez, desafíos laborales, la sucesión, los temas emocionales, el liderazgo y la legitimidad (Leach y Bogod, 2006). Sus problemas suelen contemplar altas tasas de mortalidad, dificultades en la conformación de su estructura, probables luchas internas, el drama de la sucesión y los manejos financieros y temas de género<sup>2</sup>.

Por su condición las EF enfrentan dilemas propios como la confusión de los lazos de afecto con los contractuales, la mezcla de la propiedad con la capacidad para dirigir, el combinar los flujos económicos de la empresa con los de la familia, tendencia a no seguir las leyes del mercado, revolver los asuntos de gobierno y dirección, y el retraso del proceso de sucesión. Sus retos son el abordaje del proceso de profesionalización, la constitución del consejo familiar, el establecimiento de las reglas de juego expresadas en el protocolo familiar y la planeación de la sucesión (Gámez y Navarrete, 2011).

#### 4. LA EMPRESA DE FAMILIA EN EL MUNDO

En el Reino Unido más del 76% de las empresas son de familia, con mayor posibilidad de desarrollo en el sector económico de los servicios, donde la figura de propietario gerente no es traumática para el desarrollo de su gestión, caso de las relaciones de suministro a empresas más grandes donde se aprovecha además, el conocimiento específico del negocio –secreto comercial-. En Estados Unidos el 95% de las empresas son EF, producen el 50% del PNB y generan el 59% de empleo; en España el 71% son EF, con facturación del 61% del PNB, generan el 62%, del empleo y contribuyen con el 59% de las exportaciones; en Portugal 70% son EF, Suiza 85%, Suecia 90% o más, Italia y Oriente próximo 95% o más. En Colombia el 68% de las empresas son EF (Leach y Bogod, 2006; Neubauer y Lank, 1999; Mayorga y Navarrete, 2005).

---

2 Las relaciones dentro de la empresa de familia son diferentes en Europa y Norteamérica donde es excepcional exigir la igualdad de género mientras que en Latinoamérica aún subsiste desigualdad; al asumir el control de la EF un hombre o una mujer suelen ser distintas las relaciones padre hijo o hija, madre hijo o hija, hermanos, hermano mayor y menor, esposos, suegro yerno o nuera, y tío y sobrino.

Según Fundes (2008), el 90% de las pymes son empresas de familia y generan el 88% de empleos en América Latina, donde existen 716 mil pequeñas empresas y 145 mil medianas; también generan empleo siempre con el sector comercial y todo esto frente a un 10% que generan las grandes compañías.

## 5. EL CONTEXTO COLOMBIANO

Los emprendedores crean empresa por vocación o por necesidad y en Colombia, por oportunidad o necesidad en los sectores formal e informal (Moriano y Palací, 2006; Hernández, 2008). Al parecer, la creación de empresas de familia no es ajena a esta caracterización.

La Ley 905 de 2004 (ver tabla 1) promueve el estímulo a la promoción y formación de mercados competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

TABLA 1.  
TAMAÑO DE EMPRESAS SEGÚN LEY 905 DE 2004

<b>Empresa</b>	<b>Planta de personal</b>	<b>Activos totales</b>
<b>Mediana</b>	Entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores	Entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes
<b>Pequeña</b>	Entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes
<b>Microempresa</b>	No superior a los diez (10) trabajadores	Excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes

Fuente: elaboración propia

Para el DANE (2009) el tejido empresarial colombiano bordea las 800.000 empresas que emplean a 17.6 millones de personas. La Confederación de Cámaras de Comercio de Colombia – Confecámaras (2011), tiene activas en el registro mercantil del país 730.000 empresas de las cuales 511.000 son empresas familiares (alrededor de 70% del tejido empresarial). A juicio de esta institución, las empresas familiares colombia-

nas requieren impulsar la profesionalización de sus administradores, el fortalecimiento de las juntas directivas, el desarrollo de protocolos de familia, la separación de las decisiones familiares de las empresariales y la implementación de planes de sucesión. En Bogotá hay más de 248.000 (Cámara de Comercio, 2008).

TABLA 2.  
POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN POSICIÓN OCUPACIONAL  
EN MILES. TOTAL NACIONAL

<b>Población ocupada</b>	<b>Año</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Total</b>		17.241	17.066	18.093	18.005	18.805	17.668
Empleado particular		5.679	6.037	6.264	6.123	6.808	6.721
Cuenta propia		6.899	6.562	6.928	7.188	7.133	6.419
Patrón o empleador		860	862	852	957	1.006	803

Fuente: DANE - Encuesta Continua de Hogares (2009)

La cifra de personas que trabajan por cuenta propia frente a los empleadores corresponde al 12,5%; empero, respecto de la calidad de empleo generado por ellos y por los empresarios hay reparos: preocupante tasa de informalidad del 45%, empleos de mala calidad (64,2% tiene empleo de mala calidad), diferencias de calidad de empleo entre hombres y mujeres (diferencia de 2 %) y entre sectores económicos, diferencias entre ciudades con respecto a la calidad del empleo (Bogotá tiene en mejor empleo lejos de las ciudades pequeñas) y desiguales efectos de las políticas laborales en los segmentos de la población (Mora, 2011); –no se analiza el empleo rural con la misma frecuencia<sup>3</sup>.

3 Farné (2003) resume los efectos de la Ley 789 de 2002: redujo los costes laborales y ajuste del empleo (ampliación de la jornada diurna, jornada laboral flexible, reducción recargo trabajo dominical y festivo, reducción de indemnización por despido sin justa causa, entre otras), flexibilizó el empleo (reducción indemnización por despido sin justa causa y reducción de indemnización moratoria por falta de pago) y flexibilizó los salarios (deslaboralización parcial del contrato de aprendizaje). Esta ley se proponía crear 2.4 millones de empleos, empero según Gamez y Posada (2008: p 554) en el mejor de los escenarios se crearon 354.000 empleos y en el peor 15.000.

El 62% de los nuevos empresarios de Colombia son hombres y 32% mujeres; el 78% del total son menores de 44 años con edades en el rango de 25 y 34 años; los nuevos empresarios tienen ocupación laboral previa y no son desempleados o estudiantes, la mayor parte de los nuevos empresarios tienen estudios universitarios y las personas que tienen mayor ingreso familiar muestran mayor tendencia a crear empresa (GEM, 2006, 2008).

TABLA 3.  
EMPRESAS CREADAS EN BOGOTÁ

Empresas	2004	2005	2006	2007	2008
Creadas	13.339	12.638	44.571	43.804	41.654

Fuente: Cámara de Comercio (2008)

De acuerdo con las cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá (2001 al 2009), en 2006 los emprendedores acometieron la creación de 59.276 empresas en Colombia de las que se liquidaron 18.318, en 2007 iniciaron labores 56.784 nuevas y se cerraron 18.198.

## 6. LA EMPRESA DE FAMILIA COLOMBIANA, URBANA Y RURAL

Colombia muestra una actividad económica apoyada en las pymes; las microempresas representan el 90% del parque empresarial del país, generan el 73% del empleo nacional y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios. En este grupo dos de tres empresas son EF con dinámicas propias: sucesión del mando, relevo generacional, la transición y evolución estratégica hacia un entorno competitivo, donde elementos propios de la operación pueden incidir sobre la propiedad, caso de capitalizaciones e inversiones de terceros. Menos del 13% de las EF logra sobrepasar a la tercera generación.

Entre la segunda y tercera etapa de las empresas de familia se pueden consolidar conglomerados empresariales tipo holding. En el caso colombiano destacan Santo Domingo con intereses en los sectores económicos primario, secundario y terciario, y un sólido proceso de internacionalización a través de una participación en Sab Miller en el sector cervecero después de haber controlado el negocio cervecero en Colombia y competir en Latinoamérica; el patriarca del grupo está entre los billonarios de la revista Forbes con 8.400



millones de dólares y ha cedido parcialmente el control a la tercera generación. Otro grupo destacado es el grupo Bolívar de la familia Cortés que se ha consolidado en el sector financiero y construcción, con más de 14.000 empleados, facturación de 5 billones de pesos (2.000 millones de euros), presencia en otros países de América y está en el proceso de sucesión entre primera y segunda generación. El grupo Aval de la familia Sarmiento en segunda generación aunque con la presencia del fundador en la toma de decisiones, tiene intereses en el sector financiero, gas y comunicaciones, y ha iniciado el proceso de internacionalización en varios países de América y pretende cotizar en la bolsa de valores de Nueva York, además de ser accionista minoritario de la casa editorial El Tiempo, otrora empresa colombiana de los Santos hoy propiedad del grupo español Planeta de la familia Lara Bosch (Credencial, 2011).

En cuanto a la EF rural, las bases del concepto se mantienen, sin embargo, Ducos y Ulloa (2003) citada por Navarrete *et al* (2011) describen particularidades propias de su actividad económica que las llevan a afrontar más riesgos e incertidumbre como su ubicación geográfica lejana a los mercados que influye en la residencia y escolaridad de los hijos, y la mayor presencia de tres generaciones con tendencia a la división de la tierra que debilita su patrimonio.

En América Latina estas empresas están en un retraso relativo por la desigualdad de ingresos, características de las familias con mayor número de integrantes y alta dependencia económica (Irigoyen, 2005 citada en Navarrete *et al*, 2011). En zonas rurales de Bogotá se corroboran algunas de estas características: presencia simultánea de tres generaciones de una familia, problemas de comunicación, la insuficiencia del empleo frente a la expectativa de proveer ingresos para toda la familia desde la unidad productiva y el interés de los jóvenes por abandonar el campo y trabajar en la ciudad (Navarrete *et al*, 2009).

## **7. EMPRESAS DE FAMILIA Y EMPLEO EN BOGOTÁ, DOS APROXIMACIONES<sup>4</sup>**

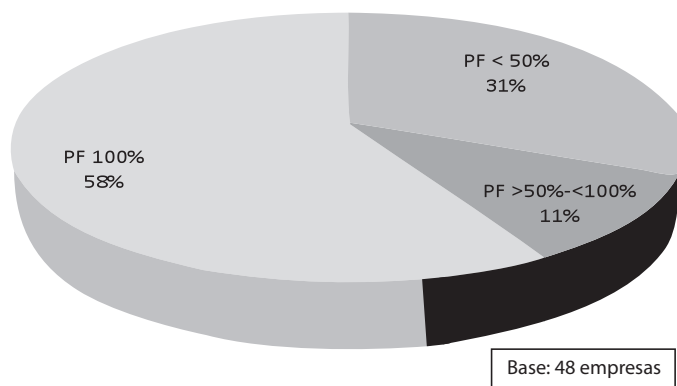
En un primer estudio exploratorio en la ciudad de Bogotá (Navarrete y Mayorga, 2006) se hizo un análisis integral de las empresas de familia

---

4 La Universidad de La Salle de Bogotá y su Facultad de Ciencias Administrativas y Contables tienen entre sus líneas de investigación la empresa de familia y el emprendimiento (ver <http://cayc.lasalle.edu.co>).

desde los factores externos e internos, utilizando la matriz de posicionamiento estratégico. Para el trabajo de campo se seleccionaron 48 empresas que por el número de trabajadores y el valor de sus activos son catalogadas como Pymes. Un factor de análisis fue la propiedad familiar: el 60% de este grupo de empresas tiene propiedad familiar mayor al 50% (gráfico 1).

FIGURA 1.  
PROPIEDAD FAMILIAR

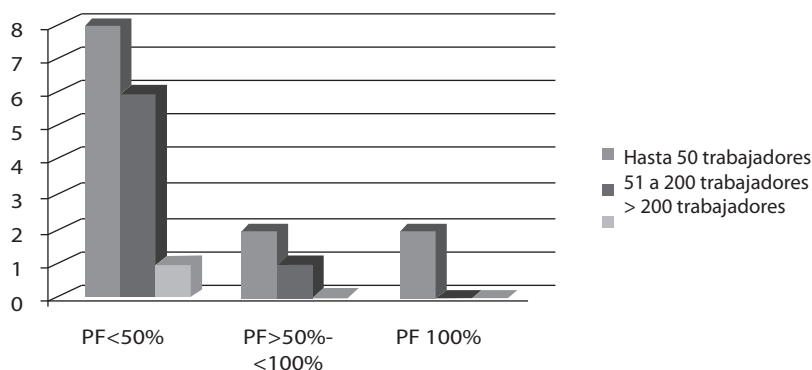


Fuente: Navarrete y Mayorga (2006).

En las empresas de familia estudiadas, el fundador hace parte de los niveles directivos en la Asamblea, la Junta Directiva o el *Staff*; en el 73% de estas empresas los fundadores ocupan otros cargos. Estas EF están en primera o segunda generación.

Para la función administrativa se indagó sobre el empleo y sus características; el 71% de las empresas encuestadas (34) tiene menos de 50 trabajadores, el 27% de las empresas (13) tiene entre 50 y 200 trabajadores y sólo una empresa cuenta con más de 200 trabajadores, esta empresa es de pertenencia familiar menor al 50%. Las empresas con menor pertenencia familiar tienen un mayor número de empleados, así el 80% de las empresas con pertenencia familiar mayor al 50% tienen menos de 50 trabajadores; para las empresas con pertenencia familiar menor al 50%, el 53% tienen menos de 50 trabajadores y el 47% cuenta con más de 50 trabajadores (gráfico 2).

FIGURA 2.  
NÚMERO DE TRABAJADORES POR EMPRESA  
SEGÚN PROPIEDAD FAMILIAR



Fuente: Navarrete y Mayorga (2006).

Las 48 empresas generan en total 2.795 empleos de los cuales el 83% es permanente y el 17% restante es ocasional. No es válido el promedio de empleos por empresa para este grupo, tanto para el total como en cada uno de los rangos de propiedad familiar porque presenta alta dispersión, con coeficientes de variación superiores al 60% (ver tabla 3).

TABLA 4.  
TIPO DE EMPLEO SEGÚN PROPIEDAD FAMILIAR DE LA EMPRESA

Propiedad familiar	Número de empresas	Tipo de empleo			
		Permanentes	Ocasionales	Total	Promedio
PF < 50%	15	1.258	337	1.595	106
PF > 50% - < 100%	5	77	59	136	27
PF 100%	28	990	74	1.064	38
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>2.325</b>	<b>470</b>	<b>2.795</b>	<b>58</b>

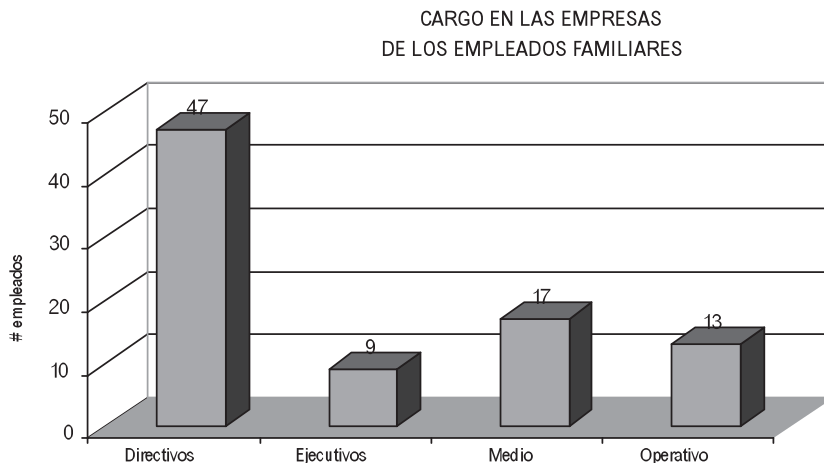
Fuente: Navarrete y Mayorga (2006)

El 65% de las empresas encuestadas tienen menos de 10 empleados ocasionales, en este rango está el 47% de las empresas con propiedad familiar menor al 50% y el 73% de las empresas de familia. El 54% de las empresas tienen hasta 20 empleados permanentes (24 empresas); el 31% de estas empresas (15 empresas) están en el rango entre 21 hasta 60 empleados.

En cuanto a la preparación que tienen los empleados para ejercer sus cargos, en el 89% de las empresas con participación familiar menor al 50% sus directivos son profesionales; para el grupo de participación familiar mayor al 50% esta proporción es del 65%. En el nivel medio en el 47% de las empresas tiene formación profesional y el 49% cuenta con formación de nivel secundario y técnica; en el nivel operativo predomina la formación secundaria o técnica seguida de la primaria con presencia de un 3% de empleados profesionales.

El 84%, 40 de las 48 empresas, tiene familiares en niveles directivos, ejecutivos, medios y operativos; predominan en orden de frecuencia los hermanos, seguidos de primos, hijo, padre y madre, hija, cónyuge y con menor frecuencia yerno, sobrino, hermana, cuñada, tía y abuela. Los familiares participan en cargos directivos como gerente general, seguido del nivel medio en jefaturas técnicas, en tercer lugar los cargos operativos como auxiliares o vendedores y, por último, cargos ejecutivos como directores de área. Se identificaron 95 empleados familiares en 29 de las empresas. Se calculó un promedio de 2 empleados familiares por empresa, que es superior en la medida en que la empresa tiene mayor pertenencia a una familia, en donde el promedio es de 3; la antigüedad promedio de los empleados familiares es de 10 años (Gráfico 3).

FIGURA 3.  
CARGO DE EMPLEADOS FAMILIARES<sup>5</sup>



Fuente: Navarrete y Mayorga (2006).

Finalmente, se identificaron las problemáticas de la presencia de familiares en la dirección de la empresa (desacuerdos en la administración, demora en la toma de decisiones y falta de profesionalización). Para dar solución a estos problemas se conformaron comités además del establecimiento de normas y mecanismos de comunicación. Las empresas tienen dificultades en subordinación, falta de comunicación e incumplimiento con los empleados familiares, y como respuesta implementaron mecanismos de evaluación, sanciones de incumplimientos, formación de equipos de trabajo y definición de funciones.

En el segundo estudio en EF rurales de cuatro municipios del Departamento de Cundinamarca elaborado en el año 2010 (Navarrete, Mondra-

5 La categoría Directivos incluye administradores, gerentes, junta directiva, representante legal, subgerentes; la categoría Ejecutivos contempla directores de área; nivel medio - profesionales, asistentes, contadores, jefes de área, supervisores; la categoría nivel operativo incluye auxiliares, celadores, cobradores, conductores, mensajeros, secretarías, vendedores y tesoreros.

gón, Medina y Hastamory, 2011), se hizo el análisis de 92 empresas y se identificaron sus perfiles estratégicos. Para este estudio se tuvo en cuenta las particulares que tiene el sector rural colombiano (25% de la población colombiana está en el campo).

De las 92 empresas de familia rurales analizadas, el 77%, 71 unidades productivas son microempresas rurales<sup>6</sup>, tanto por el valor de sus activos totales como por el tamaño de las fincas, el 29%, 17 empresas son pequeñas empresas y el 2% medianas. El 60% de estas empresas tienen más de 10 años de funcionamiento.

La pertenencia es de una sola familia para el 91% de las empresas rurales y en el 9% restante participa más de una familia. La familia participa en la dirección en el 60% de estas empresas, en el 15% se espera una participación futura.

El 15% de los gerentes son profesionales, el 3% técnicos, el 20% tienen nivel secundario. En los empleados administrativos, comerciales y operativos predomina el nivel de secundaria en un 24%, 23% y 36%, respectivamente.

Las 92 empresas generan 1.329 empleos, el 65% es permanente, de estos el 12% es permanente familiar y el 53% no familiar; el 35% restante es empleo ocasional, de aquí el 2% es ocasional familiar y el restante 33% es no familiar. En promedio generan 14,5 empleos por empresa. Predomina el empleo no familiar permanente en un promedio de 7,7 empleos por empresa (ver tabla 4).

---

6 En Colombia se clasifican las empresas según su tamaño por el valor de los activos totales en salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv): las empresas medianas desde 5.001 a 30.000 smmlv; las pequeñas desde 501 a 5.000 smmlv y las microempresas con menos de 500 smmlv (Ley 905 de 2004). El smmlv es 217 euros.

TABLA 5.  
TIPO DE EMPLEO SEGÚN PROPIEDAD FAMILIAR DE LA EMPRESA

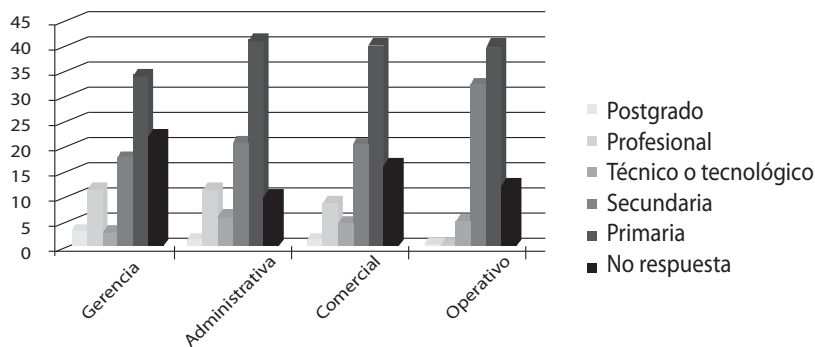
Tipo	Familiar		No familiar		Total	
	Suma	Prome- dio	Suma	Promedio	Suma	Promedio
Permanentes	154	1,67	710	7,72	864	9,39
Ocasionales	23	0,25	442	4,80	465	5,05
<b>TOTAL</b>	<b>177</b>		<b>1.152</b>		<b>1.329</b>	<b>14,45</b>

Fuente: (Navarrete et al, 2011).

Nota: Todos los promedios con coeficiente de variación inferior al 5%, que indica su baja dispersión.

En el 11%, 10 empresas rurales, los empleados son sólo familiares mientras que en 5 contratan empleados ocasionales. En el 27%, 25 empresas no existen familiares trabajando en la empresa, en el 27% de las empresas el fundador tiene parentesco en una o dos áreas funcionales. En 32 empresas el fundador tiene parentesco con los empleados que están en todas las áreas funcionales de la empresa.

FIGURA 4.  
NIVEL DE EDUCACIÓN DE LOS EMPLEADOS POR ÁREA FUNCIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR RURAL.



Fuente: Navarrete et al (2011).

En el 71% de las empresas existe delegación, consulta o las dos, en el 29% restante no existe ningún tipo de delegación o consulta. En 22 empresas, equivalentes al 24% del total, se brinda capacitación a los empleados.

## **8. A MANERA DE DISCUSIÓN**

En Latinoamérica es innegable la importante contribución de las EF urbanas y rurales al empleo; en el caso colombiano dos de tres empresas son familiares y ayudan a paliar los elevados niveles de desempleo, pobreza e indigencia. Sin embargo, las mipymes EF no escapan a las condiciones de informalidad de muchas de las empresas del país, situación que se agrava para el empleo familiar sobre todo en las empresas de familia rurales. Se requieren correctivos para atender al 35% de personas que tienen empleo ocasional.

Una alternativa contempla mejorar las condiciones de contratación para que el empleo familiar contribuya a la consolidación de las empresas y, de contera, en su sostenimiento, para evitar además, que la EF se convierta en un refugio temporal para escapar a las complejas condiciones de desempleo. Al afianzar la visión de largo plazo en los integrantes de la familia que trabajan en la EF como partícipes del patrimonio familiar de su propia empresa se podría influir de manera positiva en la visión de los empleados no familiares. La EF carece de nuevas herramientas para manejar los desacuerdos en la administración, corregir demoras en la toma de decisiones y falta de profesionalización (Navarrete y Mayorga, 2006).

Se propone abordar en nuevas investigaciones las condiciones de empleo de las EF en Colombia, a partir de una clara diferenciación entre urbanas y rurales, y lograr propuestas de mejoramiento consensuadas con las familias empresarias que contemplen liderazgo, legitimidad, gestión de recursos humanos, manejo de conflictos y profesionalización (Astrachan et al, 2002; Corona, 2005; Leach y Bogod, 2006).

Puede profundizarse en la descripción de las EF rurales colombianas y sus características: lejanía de los mercados, la presencia de tres generaciones y la subdivisión de tierras (Ducos y Ulloa, 2003).

La profesionalización de las EF sigue siendo un aspecto neurálgico para su sostenibilidad y desarrollo, que podría mejorar con los niveles académicos de las nuevas generaciones. Empero, es un tema más complejo para las EF rurales, como se puede apreciar en los dos estudios in comento.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- AMAT Joan 2004. *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000, Planeta de Agostini. Barcelona 175p.
- APARICIO, Ó. (2010): *Diagnóstico sobre la familia* en Revista Gestión & Sociedad, pp. 61-76, Universidad de La Salle, Bogotá.
- ASTRACHAN Joseph, BIRD Barbara, PISTRUI David, WELSCH Harold (2002). — «Family Business Research: The Evolution of an Academic Field», *Family Business Review*, vol. XV, no. 4, December. pp. 14.
- ASTRACHAN Joseph, KLEIN Sabine, SMYRNIOS Kosmas (2002-1).— «The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem», *Family Business Review*, vol. XV, no. 1, march pp. 14.
- CÁMARA DE COMERCIO (2008): *Observatorio económico* de Bogotá. No. 30, diciembre. Bogotá, 28 p.
- CORONA Juan 2005. *Manual de la empresa familiar*. Ediciones Deusto y Planeta De Agostini. Barcelona, 513p.
- CORONA Juan 2005. *Manual de la empresa familiar*. Ediciones Deusto y Planeta De Agostini. Barcelona, 513p.
- DUCOS María y ULLOA Elisa (2003): *La empresa familiar agropecuaria*. Eudeba, Buenos Aires. 271 p.
- FUNDES (2008): *Dinámica de la empresa familiar Pyme*. Estudio exploratorio en Colombia. Bogotá. 181 p.
- GÁMEZ Jorge (2008): *Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia*. Revista Gestión & Sociedad, Universidad de La Salle No. 1, Vol. 1, julio -diciembre. Bogotá, p 57 -74
- GÁMEZ Jorge y POSADA Eduardo (2008): «Creación de empresa y empleo en Colombia, un desafío» en *Innovación empresarial y globalización económica*, 2ª edición. Editorial FIEC. Madrid.
- GÁMEZ Jorge y NAVARRETE Clemencia (2011): *Breve esbozo de la empresa de familia*. Colección apuntes de clase, Número 23, Universidad de La Salle, Bogotá
- HERNÁNDEZ, I. (2008). *Empresa, innovación y desarrollo*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. p. 312.
- LEACH Peter y BOGOD Tony 2006. *Claves de la empresa familiar*. IEE, BDO. Madrid. 329p.

- MAYORGA Zacarías y NAVARRETE Clemencia 2005. *Diagnóstico integral a las empresas de familia de la ciudad de Bogotá*. Universidad de La Salle, Administración de Empresas. 202 p.
- MORIANO, J.; PALACÍ, F. y MORALES, J. (2006). *El perfil psicosocial del emprendedor universitario* en Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 22, núm. 1, pp. 75-99, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- LEY MIPYME (2005).
- MORA Jhon (2011): *Borradores de Economía y Finanzas*. Departamento de Economía – Universidad Icesi. Cali.
- NAVARRETE J. Clemencia; MAYORGA J. ZACARÍAS (2006). *Diagnóstico integral de las empresas de familia de la ciudad de Bogotá*. Universidad de la Salle.
- NAVARRETE J. Clemencia; MONDRAGÓN, RODRIGO; MEDINA, J Gregorio; HASTAMORY, Carlos (2011). *Diagnóstico de las pymes de familia rurales en los municipios de El Rosal, Subachoque, Granada y Sibaté en Cundinamarca, Colombia*. Universidad de la Salle.
- NAVARRETE J. Clemencia (2009). *Informe sobre las empresas de familia rurales de Usme y Ciudad Bolívar*. Universidad de La Salle.
- NEUBAUER FRED LANK Alden 1999. *La empresa familiar*. Bilbao, España. 315p.
- POZA Ernesto 2004. *Empresas familiares*. Thomson. México. 259p.

## FUENTES DE INTERNET

- La República (2011): Empresas familiares en Colombia ya llegan a 511 mil, revela Confecámaras, rescatado en [http://rse.larepublica.com.co/archivos/INFRAESTRUCTURA/2010-11-05/empresas-familiares-en-colombia-ya-llegan-a-511-mil-revela-confecamaras\\_114507.php](http://rse.larepublica.com.co/archivos/INFRAESTRUCTURA/2010-11-05/empresas-familiares-en-colombia-ya-llegan-a-511-mil-revela-confecamaras_114507.php)
- Revista Credencial (2011): Se asoman los herederos rescatado en [www.revistacredencial.com.co/portada-se-asoman-los-herederos-\\_9130572-4](http://www.revistacredencial.com.co/portada-se-asoman-los-herederos-_9130572-4)