

## HIJOS E HIJAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN ESTUDIO DE CONTRASTES

MELQUICEDEC LOZANO P.  
JORGE ENRIQUE JIMENEZ P.  
RODRIGO VARELA V.  
CDEE-ICESI

### I. INTRODUCCION

El término "Empresa Familiar" define un tipo de organización caracterizada por el hecho de que la familia fundadora mantiene no solo el control del capital social de ella sino que también intervienen activamente en la gestión diaria. Frecuentemente ella involucra la participación de padres, madres, hijos, hijas, yernos, nueras, parientes cercanos y aún parientes lejanos; pero lo que más la caracteriza es que los hechos y relaciones familiares tienen incidencia directa en los procesos de las decisiones empresariales y viceversa.

Por ello, cuando pretendemos estudiar las empresas familiares no podemos alejarnos del estudio de la familia, su contexto y sus reglas de juego, pues solo así es posible intentar estudiar las relaciones Familia-Empresa y entender las acciones u omisiones que tanto a nivel empresarial como a nivel familiar se presentan.

Es por todos bien conocido que una fracción muy significativa de todas las empresas y de toda la actividad económica de un país, proviene claramente de empresas familiares. Kao (1991) indica que 2/3 de todos los nuevos empleos creados en Canadá cada año provenían de empresas familiares, y si pensamos en los países latinoamericanos, en que la gran mayoría de empresas son pequeñas y medianas, y en que el papel de la familia es más fuerte, no sería muy aventurado estimar que alrededor del 90% de las empresas y de los empleos se dan en empresas familiares.

Pero frente a esta realidad económica y social nos encontramos con una gran paradoja y es el hecho de que el sector educativo de la Administración y las ciencias afines parece desconocerlo y centra todo su esfuerzo en educar gerentes y ejecutivos para funcionar en grandes corporaciones constituidas como Sociedades Anónimas y donde la racionalidad gerencial es el paradigma de la gestión, donde no existen e inclusive se prohíbe en muchos casos la existencia de vínculos familiares entre los empleados de las organizaciones.

Es claro que con este proceso educativo, los egresados estén con muy poca capacidad de reconocer los procesos administrativos especiales que se dan en una empresa familiar y muchas veces se

choquen fuertemente contra esas paraestructuras organizativas que los lazos familiares han creado.

La situación es todavía más complicada para los hijos e hijas de los empresarios de empresas familiares quienes se enfrentan a varios hechos:

- a) Su futuro está en muchas ocasiones al interior de esas empresas familiares; en el corto plazo en calidad de funcionarios, y en el largo plazo en el papel de sucesores de la propiedad y de la dirección.
- b) Su motivación al ir a la universidad a prepararse en Administración de Empresas es capacitarse precisamente para ese futuro.
- c) La realidad que están viviendo y que conocen en sus empresas familiares es muy diferente a los conceptos y planteamientos que se hacen en clase, pues corresponden a estructuras organizativas que no consideran, en el mejor de los casos, mas que uno de los tres círculos en que ellos viven : la empresa propiamente dicha, y olvidan los otros dos: su papel de propietarios y su papel como miembros de la familia. Esto obviamente causa desmotivación bien sea hacia lo enseñado o hacia la participación en la empresa familiar.
- d) La metodología usada con mayor frecuencia es la del método de casos tipo Harvard, lo cual de nuevo ni en tamaño de empresa, ni en lógica de organización y funcionamiento, ni en ambiente general tiene mucho que ver y que aportar en sus situaciones reales.
- e) La gran mayoría de programas educativos están orientados a capacitarlos como ejecutivos, pero no como empresarios que es al fin y al cabo el propósito central que los anima.

Estos hechos nos deben llevar a todos a efectuar un análisis muy serio de nuestros clientes en el proceso educativo, a diseñar un currículo acorde a las expectativas y hechos propios de nuestros estudiantes y en definitiva a diseñar unas unidades académicas que acometan seriamente el tema de empresas familiares en todos sus contextos, de forma tal que nuestros estudiantes universitarios tengan la posibilidad durante sus estudios universitarios, de formarse en este tema. Pero obvio, lo primero es que los profesores empecemos a conocer un poco el área, en el entorno propio a nuestras culturas.

El CDEE-ICESI ha formulado como una de sus líneas de trabajo el área de empresas familiares y así en el VI Congreso Latinoamericano sobre Espiritu Empresarial Lozano (1992) planteó

una agenda investigativa en el tema y hoy deseamos presentar algunos resultados de uno de esos temas de investigación.

## 2. LA SOCIALIZACION POR SEXOS Y SU INFLUJO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Cynthia L Iannarelli, (1992) estudió como el proceso de socialización de hombres y mujeres juega un papel crítico en los caminos que las personas siguen durante su vida, y muy especialmente estudió como ese proceso de socialización afecta los roles y las opciones de liderazgo que hijos e hijas juegan en los negocios familiares y como se desempeñan esos hijos e hijas en diversas posiciones de las organizaciones.

Indica Iannarelli que el proceso de socialización en un ambiente de empresa familiar es un proceso de toda la vida, que involucra una variedad de aspectos que van desde experiencias tempranas en el hogar y en la empresa, hasta el desarrollo de intereses de carrera, la percepción de oportunidades, los estilos de aprendizaje, las etapas de la vida y las relaciones con padres, hermanos y compañeros.

Se sabe que la socialización por género juega un papel crítico en las decisiones que los adultos hacen durante su vida. El género da una definición a la vida, influencia las percepciones, los recursos disponibles y el curso total de la vida. En cada cultura existen efectos diferentes de socialización en relación al sexo de los hijos e hijas.

En todo el mundo a las mujeres se les ha reconocido su contribución a la sociedad, pero su valor económico ha sido minimizado.

Lipman (1984) indica que la socialización por género es un proceso de desarrollo de actitudes, habilidades, expectativas, conductas y valores que empieza en el nacimiento de los hijos y que continúa a lo largo de la vida. Las hijas se educan para ser sensitivas y prudentes, para ser dependientes de sus padres, en vez de ser asertivas y de tener confianza en sí mismas. Se les da poca libertad para tomar riesgos. Según Cockburn (1987), aprenden a colaborar y a trabajar hacia el bienestar de la familia y a ser los elementos pacificadores y equilibradores. De acuerdo con Powell (1988) los hombres aprenden características como: agresividad, competitividad y dominación.

Diversos estudios han planteado los efectos de creación de estereotipos que producen la escuela, el ambiente, los medios de comunicación, la familia, los grupos de pares, etc.

En términos de identidad, Gilligan (1982) descubrió que una orientación hacia la responsabilidad es importante al concepto de sí misma en la mujer y Chodorow (1978) y Miller (1976) encontraron que las mujeres se definen a sí mismas en términos de su relación y conexión con otros. Ello explica que las mujeres en los negocios de familia se definan a sí mismas a través del concepto de lealtad a la familia y al negocio, que muestren mucha preocupación por las necesidades de todos los miembros, que tengan gran sensibilidad y flexibilidad.

Iannarelli (1990) encontró en su investigación que cuando todos los hijos eran mujeres el padre era mucho más abierto y daba más apoyo a incluirlas en el negocio de familias; pero que si existían hijos hombres enfocaba su atención a los hijos y no reconocía el interés y las habilidades de las hijas en el negocio.

El involucramiento de los hijos e hijas en el negocio familiar puede iniciarse desde la infancia a través de visitas, juegos en el negocio, etc. Esta etapa de socialización, que es según Schein (1989) la primera de las 10 etapas en la definición de una carrera, es una etapa de crecimiento, fantasía y exploración, que provee al niño (a) con una serie de oportunidades de aprendizaje, donde se crean una serie de lazos simbólicos y emocionales con la empresa, y el niño puede comenzar a sentir un compromiso con el negocio e identificarse con él. Los estudios indican que no existen tradicionalmente igual nivel de oportunidades de tener esta vivencia para hijos e hijas.

Schein (1989) indica que el entrenamiento en el trabajo es un paso importante en el desarrollo del adolescente. Ellos denivestan sus habilidades, adquieren conocimientos, desarrollan destrezas y adquieren un concepto de sí mismos que es vital en su desarrollo.

El papel de los padres como mentores en esta etapa es vital en la definición de la trayectoria.

Powell (1988) asegura que las características de protectores impuesta a las mujeres por la sociedad, les permite ser más líderes, más inspiracionales, más entusiasmadoras y por ello lograr con mayor facilidad que otras personas den el mejor resultado posible.

En general se ha reportado en la literatura que las hijas tienen muchos obstáculos tanto para ingresar a las empresas familiares como para alcanzar la dirección de las empresas a través del proceso de sucesión, pues los padres dedican todo el esfuerzo a los hijos y solo dan ocasionalmente oportunidades menores a las hijas.

El propósito de esta investigación exploratoria es tratar de analizar en tres empresas familiares del Valle del Cauca cómo han sido los procesos de integración desarrollo y participación de los hijos e hijas, y ver si los patrones básicos planteados por la teoría general se han dado en estos tres casos o qué factores adicionales se pueden identificar.

Esta primera etapa, de un proceso investigativo de mayor alcance en el área de empresas familiares, más que generar conclusiones, busca probar una metodología de análisis de variables asociadas a empresas familiares, darnos una aproximación a ese sector y empezar a elaborar algunas concepciones cualitativas sobre el papel de los hijos y las hijas en las empresas familiares y sobre las empresas familiares en sí mismas.

Las tres empresas estudiadas, fueron seleccionadas usando los siguientes criterios:

- a) Que fueran empresas que hubiesen estado en funcionamiento al menos 10 años.
- b) Que todavía el padre, la madre o ambos estuvieran involucrados con la vida de la empresa.
- c) Que al interior de la organización existiesen hijos e hijas trabajando.
- d) Que estuviesen dispuestos a tratar temas que involucran información sobre cultura familiar.

Se desarrolló una guía basada en la de Iannarelli (1992), la cual aparece en el apéndice I. Se efectuaron entrevistas a los padres, a los hijos y a las hijas en forma independiente. En uno de los casos se entrevistaron padre y madre, en otro de los casos solo al padre y en otro caso solo a la madre pues ellos eran las cabezas del negocio. Las entrevistas se grabaron en audio y luego se transcribieron con la idea de elaborar posteriormente con ellas, casos o historias de empresas familiares. Un resumen de esos casos y sus conclusiones básicas se plantean a continuación.

### 3.

#### CASO #1 DON OCTAVIO Y MERCEDITAS

Don Octavio, hijo de una familia pudiente, nació en un pueblo de Antioquia, pero estando muy joven conoció la pobreza debido a una estafa de la cual es víctima uno de sus hermanos.

Don Octavio gracias a la amistad de su familia con el sacerdote del pueblo, tiene la oportunidad de educarse con un grupo de misioneros franceses. Esto hace que él aspire siempre a que sus hijos se eduquen en el exterior.

---

Su educación le representa una serie de oportunidades que lo llevan a convertirse en un próspero empresario (comerciante) en la ciudad de Pasto.

Sin ningún motivo especial, traslada su actividad de comerciante a la ciudad de Cali, pero debido a la recesión causada en el comercio por la II Guerra Mundial, cambia de negocio y establece un negocio de servicios (bar). Por esa época se casa con doña Merceditas, mujer de ancestros antioqueños también.

Su negocio prospera, pero las angustias que debe vivir por causa de la violencia política que se desata en Colombia lo postran al punto de verse obligado a dejar los negocios en manos de su esposa, sin que ella tuviera ningún tipo de preparación para ello. Esta circunstancia marca de manera definitiva la posterior vinculación de las hijas en los negocios de la familia.

Actualmente las empresas de la familia de don Octavio son una cadena de rapitiendas, un centro de convenciones y reuniones sociales, alquiler de locales comerciales y una Plaza de comidas rápidas por concesión.

#### FAMILIA DE DON OCTAVIO

1. Luz Stella (42 años): Vive en Estados Unidos. Está casada con un médico y no tiene vinculación alguna con los negocios.
2. Octavio (40 años): Separado; vivió durante mucho tiempo en Estados Unidos al lado de su hermana mayor Luz Estella. Administra actualmente el negocio de salones de fiestas y bares.
3. María Eugenia (38 años): Lleva la contabilidad de los negocios de su hermano menor Hernán, también tiene como negocio, independiente de la actividad familiar, una oficina de contadores.
4. Hernán (37 años): Abogado, fue el primer hijo varón en vincularse a los negocios de la familia. Por muchos años tuvo el manejo de todos los negocios, al lado de don Octavio y Merceditas. Actualmente maneja el negocio de arrendamiento de locales y una de las rapitiendas.
5. Martha Elena (36 años): Vivió también por muchos años en Estados Unidos. Al regresar a Colombia (separada), se unió a su hermano menor Alvaro y le ayuda en la administración de un negocio de comidas por concesión.
6. Alvaro (35 años): Vivió algunos años en Estados Unidos al lado de su hermana Martha Elena. Se casó y al divorciarse regresó a Colombia. La familia le ayudó en el montaje de una "plaza", negocio de comidas por concesión.

7. Piedad (34 años): También contadora, lleva la contabilidad de los negocios de la familia y de Eugenio Pio, el menor de los hermanos. Su esposo ha montado un taller con el apoyo de la familia de Don Octavio.
8. Esperanza (33 años): Sobre ella su familia dice que debió nacer hombre para mantenerse la intercalación que se venía dando (mujer-hombre-mujer-hombre). Lleva una vida muy independiente y se le considera la rebelde de la familia. Su frase "para que alfombra si no hay hogar" es célebre en la casa.
9. Eugenio Pio (32 años): Es el niño de la casa. Regresó hace poco de Estados Unidos para casarse. Sus hermanos le cedieron una de las rapitiendas para que él la maneje y así se organice.

#### PROCESO DE VINCULACION DE LOS HIJOS A LA EMPRESA

Se impone en el hogar la costumbre de que las hijas mujeres atiendan a sus hermanos varones y debido en buena parte a la manera como nacieron alternados HIJOS e HIJAS cada hijo varon se convirtió en una especie de edecan de su respectiva hermana inmediatamente mayor.

Doña Merceditas, motivada por la dura experiencia de haber asumido sin ninguna preparación el manejo de los negocios de su esposo, ha tratado siempre de colocar al lado de cada uno de los hijos una hermana con el objetivo de que pueda reemplazarlo en cualquier momento sin que el negocio sufra traumas que amenacen su normal desarrollo.

Una vez que los hijos han terminado sus estudios universitarios (la mayoría de ellos fuera de Cali) y regresan al hogar materno, empiezan a vincularse a los negocios de la familia con las siguientes características:

Desde muy jóvenes, don Octavio trata de inculcarle a los hijos que trabajen en los negocios de la familia.

- a) El primer hijo que se vincula a los negocios gana una serie de preferencias (poder y retribución) que mantiene hasta hoy en día. Es importante observar que él no es el mayor de los hombres pues en ese momento este se había ido a vivir fuera del país.
  - b) Años más tarde, el hijo mayor regresa de Estados Unidos donde vivía con su hermana mayor. La familia (liderada por Merceditas) le asigna el manejo de una parte de los negocios de restaurantes, servicio de salones para fiestas y convenciones.
-

- c) De la misma manera, los otros dos hijos varones a medida que regresan del exterior a instalarse en la ciudad, van recibiendo la asignación de un negocio que va a ser manejado en compañía de la hermana mayor de ellos. Aquí podemos observar que la manera como los hijos logran el manejo de las empresas no es por méritos, sin decir que no los tengan, sino por el simple hecho de ser hijos varones.
- d) Las mujeres a pesar de tener iguales o mejores cualidades empresariales que los hombres, han sido asignadas a labores de tipo administrativo. A pesar de eso ellas han montado negocios propios "por fuera" de los negocios de la familia.
- e) Don Octavio Gallego opina que son los hombres quienes deben llevar la voz cantante de los negocios.
- f) Doña Mercedes ha jugado un papel primordial en la actividad empresarial de hijos e hijas. Prácticamente es ella quien "organiza" las cosas, para que cada uno de los hijos reciba un medio de sustento propio.

Igualmente ha sido un apoyo decisivo para que sus hijas logren independencia económica no solo de la familia Gallego como tal, sino también de sus esposos.

- g) De manera general, las relaciones entre hermanos no ha sido buena, salvo entre las diferentes parejas de hermano-hermana. Doña Mercedes ha tenido que arbitrar los conflictos suscitados cada vez que un hermano regresa a tomar posesión de su parte de la empresa.
- h) Todas estas situaciones han llevado a que el negocio se divida en diferentes unidades, cada una de ellas independiente y sin mucho apoyo de unas con otras a pesar de su similitud de actividad por ejemplo Rapitienda del norte con la del sur o el negocio de bares con el de comidas rápidas.
- i) El elemento más positivo de apreciar en el caso es la obsesión de don Octavio de dar una educación superior y preferiblemente en el exterior a sus hijos, su deseo y acción expresa de que se vinculen al negocio, las reglas de asignación de los negocios y el papel de doña Mercedes como agente nivelador y de solución de conflictos. Igualmente el apoyo dado por doña Mercedes a sus hijas.

## CASO #2 DON ARTURO

Don Arturo nació en el seno de una familia de escasos recursos económicos. Realizó sus estudios de bachillerato en colegios de gran prestigio académico y se graduó como Administrador de

---

Empresas en la Universidad del Valle en 1964. Trabajo como empleado durante 17 años, escalando posiciones en diferentes empresas hasta llegar a gerente de una compañía fabricante de repuestos automotores.

En 1970 deja de trabajar para vincularse de lleno a los negocios de la familia pero poco tiempo después decide montar una empresa de importaciones y unos cinco años después se presenta la oportunidad de adquirir una fábrica de calzado que funcionaba en la cárcel, como parte de un programa de rehabilitación de reclusos. Alterna estos dos negocios y en 1976 decide dedicarse de lleno al negocio de calzado. Poco después compra una fábrica ubicada en la zona franca de Cali.

Actualmente la empresa es uno de los grupos productores de calzado más importante del país y tiene la franquicia para producir una de las marcas de calzado más famosa del mundo.

Adicionalmente don Arturo ha participado en actividades políticas a nivel local.

#### LA FAMILIA DE DON ARTURO

1. Hermanos de Don Arturo: El grupo de hermanos conserva una gran unidad de familia. Tienen negocios de diferente tipo pero se ayudan unos a otros. La familia tiene la costumbre de reunirse a almorzar una vez por semana todos juntos, tíos y sobrinos. Don Arturo es separado pero también ha mantenido una gran unión con sus hijos y tratan de almorzar juntos todos los días.

El grado de unión y colaboración que existe entre don Arturo y sus hermanos es tal que él lo expresa de la siguiente manera: "Es una cultura familiar, lo único propio de cada hermano es la mujer, porque lo demás es todo del grupo familiar. Ninguno tiene nada propio. Todo es de la misma olla como dicen. Esto se traduce en que en cualquier momento cuando uno de los negocios requiere capital, los otros se lo proveen" y agrega "la asignación salarial se hace de acuerdo con las necesidades de cada uno".

2. Jusie: Tiene 30 años, por su temperamento introvertido y aptitudes artísticas fue invitada por su padre a trabajar en el área de diseño. Trabaja en la empresa desde hace 5 años y fue enviado a realizar un completo programa de entrenamiento que incluyó estadía en plantas proveedoras de cuero (Curtiembres) y realizó estudios de diseño en Italia y Suiza.
  3. Juan Carlos : Es el segundo hijo, tiene 27 años estudió un tiempo en Colombia y luego en los Estados Unidos. Nunca fue buen estudiante pero con aptitudes muy buenas para las ventas y las relaciones públicas.
-

Su padre considera que se vinculó al negocio principalmente con la aspiración de sucederle en la dirección de la empresa, pero que una vez dentro de ella quiere realizarse desarrollando el área que se le ha asignado actualmente.

Había trabajado anteriormente en la empresa, pero como castigo por su bajo rendimiento académico.

4. Martha: Es la tercera, tiene 24 años y hace tan solo unos meses que se ha vinculado directamente con el negocio.

Anteriormente estudiaba Administración de Empresas de día, pero decidió cambiarse a estudiante nocturno para trabajar con su padre. Por sus características de empuje, temperamento fuerte y creatividad, su padre la invitó a trabajar en el área de mercadeo de la empresa.

5. Mauricio: El cuarto, tiene 20 años y todavía estudia. Ya ha tenido contacto con diferentes áreas de la empresa, principalmente de producción, en las cuales trabaja durante las vacaciones. Ha demostrado desde muy joven gran interés por la empresa (más que sus hermanos) y sobre todo por el área de producción.

#### **CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE SOCIALIZACION**

Podríamos considerar que este caso es ejemplar de como deberían funcionar las empresas familiares de este tamaño y como debe ser el proceso de vinculación de los hijos al negocio.

La base del éxito de la vinculación de los hijos al negocio ha sido indudablemente la unidad del grupo familiar y la armonía de las relaciones entre padres e hijos a pesar de la separación de los padres.

Esto nos lleva a plantear como hipótesis que la base del éxito de las relaciones en la empresa familiar es la familia misma. Son los conflictos de la familia los que comprometen la estabilidad de la empresa y no al contrario. Y aunque no se trata de determinar si fue primero el huevo o la gallina, sí es importante saber que si deseamos que la empresa familiar funcione bien, es requisito esencial que las relaciones de familia así sean y por lo tanto la solución de los conflictos en la empresa familiar se inicia con la solución de los conflictos familiares.

Esto nos obliga a aceptar otro axioma y es que si los miembros de la familia van a participar activamente en la administración de la empresa no podemos separar la una de la otra pues el carácter familiar forma parte de su esencia. De allí que al pretender resolver los problemas de la empresa familiar pidiendo a las personas asumir que no son de la familia, estaríamos cometiendo el primer error.

Don Arturo ha tratado de que los hijos se vinculen a la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades y ofreciéndoles áreas de trabajo acorde con ello.

A pesar de que ha tratado de no dar preferencia al hijo varón en sus posibilidades de desarrollo en la empresa, reconoce que con las mujeres se corre el riesgo que una vez se casen, descuiden o abandonen sus actividades en la empresa por dedicarse al hogar. Lo cual significa perder todo el esfuerzo realizado en su preparación.

En el proceso de vinculación de los hijos a la empresa, estos han podido recibir un proceso de mentoría mejor al que podría tener un ejecutivo ajeno a la familia, pero por el otro lado ha significado un mayor nivel de exigencia llegando a convertirse tal vez éste en el único punto gris de las relaciones entre padre e hijos en la empresa. Don Arturo considera que los hijos a pesar de tener un trato igualitario al de cualquier otro empleado, deben como "virtuales dueños", ser ejemplo con su comportamiento.

Pero si afirmamos que la unidad de la familia es base para el éxito de las relaciones en la empresa, definitivamente los conceptos administrativos de la empresa también tienen que darse para que las cosas funcionen bien. Es decir la unidad familiar es requisito indispensable pero obviamente no suficiente.

En este sentido don Arturo se caracteriza por ser un empresario excelente no solo desde el punto de vista de los conceptos administrativos tradicionales sino también por sus consideraciones de responsabilidad social de la empresa y por la valoración del recurso humano como factor esencial para el éxito de la empresa.

Al respecto don Arturo opina: "debemos inculcarle a los hijos que las empresas no son de uno, sino de toda la gente que colabora en la organización, e inculcarle a los hijos una cosa y es que lo que vale en la empresa no son sus instalaciones y sus maquinarias sino su gente. Esa es la parte más importante de la formación de los hijos, porque empresa sin filosofía no tiene razón de ser y está llamada a ser una empresa de oportunidades, y una empresa de oportunidades puede igualmente llegar lejos o no llegar a ninguna parte".

A pesar de la profundidad filosófica que podríamos percibir de don Arturo, su pragmatismo empresarial sale a relucir cuando dice: "Un empleado de poco sueldo que no busca nada es un empleado costoso. Un empleado de alto sueldo que busca resultados es un empleado barato".

**CASO #3 SERVITECA****LA EMPRESA**

Hacia el año 1960 el padre de esta organización familiar tiene un negocio de fabricación de muebles. En aquella época estaba en apogeo la construcción de muebles. Al estar muy bueno el mercado quiso, en acuerdo con su socio, ensancharse y en ese proceso debieron enfrentar cambios en políticas comerciales y financieras que los llevó a vender una edificación producto de lo cual resultaron vehículos y unas viviendas, cambiando su orientación laboral. Se dedicó al transporte y no tuvo mucho éxito. Logró vender algunos de los vehículos y dentro del plan se le dio la oportunidad de recibir en arrendamiento una estación de servicio. Era el año 1967. En ese momento el negocio está orientado básicamente al expendio de combustible, el servicio de lavado de carros y el engrase. El tiempo transcurre y hacia el año 1976 se enferma el padre entrando la esposa a apoyarlo laboralmente. Unos años después el padre fallece y uno de los dos hijos varones mayores que venía en un proceso de vinculación gradual se dedica tiempo completo a la empresa con el fin de ayudar a su madre.

Un año después el primero de los varones al terminar su carrera en Bogotá se vincula a la compañía. En los últimos 7 años se han vinculado otros cuatro hermanos, dos varones y dos mujeres.

El padre dejó al morir unos seguros de vida que se invirtieron en la empresa y permitió montar varias actividades: la distribución al por mayor y al detal de productos Texaco, lubricantes y combustible. Se compraron tres carrotanques para la distribución de combustibles y se tomó la distribución de llantas Good Year y se montó la serviteca de Palmira ubicada dentro de la misma estación de servicios.

Posteriormente la compañía viendo expectativas de crecimiento estudia la posibilidad de un punto de venta en la ciudad de Cali en la cual se compra un lote y se monta una estación con 3.500 metros cuadrados de terreno. Esta estación tiene ya nueve años. Al considerar otras expectativas se hace un plan de acción sobre la ciudad de Bogotá y con el apoyo de las multinacionales Texas Petroleum Company y Good Year de Colombia, se logró negociar una estación de Bogotá que ya venía funcionando pero que le faltaba mejor manejo gerencial. De esta estación se encarga la segunda de las mujeres quien previamente estuvo tres años en el negocio de Cali. Lleva actualmente cuatro años en Bogotá con bastante éxito siendo en este momento la plaza de mayor crecimiento. Se vieron luego otras alternativas de diversificación y se elaboró un proyecto para incursionar en servicios de limpieza tanto a nivel de prendas humanas como a nivel industrial. Se lavan ropas, cortinas, alfombras, pisos.

## PROCESO DE SOCIALIZACION

La madre inicia su vinculación a la compañía en razón a la enfermedad de su esposo. Enfermedad de la cual ya no se podrá reponer. Toca las puertas de dos multinacionales para obtener la distribución de sus productos; es más abierta, menos cuidadosa, menos conservadora que su esposo y más atenta a las propuestas y sugerencias de los hijos. Propicia más el ambiente para que las mujeres se vayan vinculando a la compañía. La madre es considerada el motor, el centro, el corazón de la empresa. Es una persona que fácilmente a pesar de su edad, está 12 horas diarias en la empresa de lunes a sábado y a veces los domingos.

La hija mayor, 43 años, tal como se expresó antes, nunca se ha vinculado a la compañía, recibió el apoyo del padre para estudiar Bacteriología y monto su propio laboratorio clínico. Su temperamento ha sido el de querer salir adelante por sus propios medios, sin valerse de la empresa familiar. Ha sido muy independiente en su actividad profesional. Se le ha invitado a participar en la compañía en muchas ocasiones pero no ha querido. No le gusta arriesgar mucho, es muy cuidadosa, lo que no le pasa al resto de hermanos que son más abiertos y más arriesgados.

En la segunda de las mujeres, actualmente 41 años, el padre nunca influyó en nada para que trabajara en la empresa. Ha sido una de las personas más independientes de la familia. Se gradúa en Bogotá en Ingeniería Industrial y entra a trabajar en una empresa en la que permanece nueve años. Algunos años después se va a Cali y se vincula a la empresa de la familia en esa ciudad durante tres años. Durante este tiempo tiene problemas en su matrimonio debido a su lejanía lo cual la empuja a encargarse de la sede de Bogotá. Sin embargo, en su decisión de ir a Bogotá influyen también el saber que habían partes muy débiles en la compañía en cuestión de organización, y la motivación y apoyo de sus hermanos quienes le dicen que su capacidad se puede aprovechar muy bien en esa ciudad. Vio una oportunidad de aplicación de lo que había estudiado y de su experiencia. Su esposo trabaja con ella y le toca hacer de jefe con él lo cual a veces torna la relación difícil pues él no acepta que ella lo mande.

La tercera de las mujeres, 39 años, tampoco fue influenciada por su padre para vincularse a la organización. Estuvo manejando hasta hace algunos años la sede de Bogotá pero debido a que es casada con un militar ahora trabaja eventualmente en la empresa por razones de los continuos viajes de su esposo a quien debe acompañar.

El primero de los varones, 37 años, tuvo desde niño buenas relaciones con el papá quien lo sacaba a todas partes. A los seis años hacía que lo acompañara en un carro que utilizaba para vender muebles. Lo llevaba también a la fábrica de muebles los

domingos y mientras el padre trabajaba el hijo se ponía a jugar. De esa forma se fue involucrando en el negocio y fue aprendiendo cosas. A los trece años comenzó a trabajar en la empresa. Aprendió a lavar y engrasar carros y a vender gasolina. Al perder tercero de Bachillerato lo puso a vender gasolina durante la noche hasta las 8 de la mañana. Allí fue naciendo su amor por el trabajo. Durante sus vacaciones de colegio y de universidad trabajaba en la empresa. Cuando el papá muere tiene 22 años y le faltan 2 para culminar la carrera. Se va a Bogotá a terminar la carrera y luego se vincula de tiempo completo a la compañía, llega con la idea de montar la serviteca en Palmira y la hace realidad.

Comenzó a manejar el patio, luego el almacén, luego la administración general del negocio. Luego se traslada a Cali a manejar el negocio de esa ciudad.

El segundo de los varones, 35 años, tiene un proceso de vinculación muy similar al primero. El padre desde muy niño lo lleva al negocio para que ayude en algunas cosas y poco a poco lo va involucrando. A diferencia del primero, cuando el padre muere, se introduce por completo en el negocio para no dejar sola a su madre. Ha sido y es el de mejores relaciones humanas, por lo que se dedicó particularmente a las ventas de la compañía.

El tercero y cuarto de los varones, 33 y 31 años respectivamente, hacen contacto con la empresa hacia los 7 años de edad y se van introduciendo gradualmente sin ningún tipo de presión trabajando en sus vacaciones y en sus tiempos libres, sin embargo, solo entran de lleno a la compañía al terminar sus respectivas profesiones en la universidad. El padre no fue muy exigente con ellos en ese sentido, la madre tampoco los fuerza pero sí les inculca poco a poco la necesidad de que se responsabilicen de algunas de las actividades de la empresa una vez terminen sus respectivas carreras.

El menor de la familia tiene 22 años y estudia Ingeniería Industrial. Ha tenido la fortuna de tener todo muy fácilmente y de pronto esa facilidad, ese apoyo y ese cariño que todos le han dado hace que tome su vinculación al negocio como algo muy deportivo, en realidad no le gusta. Se le ponen tareas y las hace pero no le gusta.

#### **FACTORES RELEVANTES EN EL PROCESO DE SOCIALIZACION**

El que la madre esté viva ha originado el agrupamiento de los hijos a su alrededor y ha propiciado la integración y el respeto no solo familiar sino también laboral. La integración ha hecho que se conozcan bien y se explote la capacidad de cada uno en su campo de experticia.

Gran parte del éxito ha estado en la comprensión y en el amor inculcado por los padres lo cual ha permitido mantener la familia unida y trabajar en grupo. Además, la disciplina con que se les ha educado también ha sido un factor relevante.

La asesoría recibida por parte de compañías como Good Year y un poco menos Texaco y los cursos de actualización tomados con diversas universidades ha capacitado mucho al grupo y lo ha enriquecido al compartir experiencias con otras personas. Esto ha sido vital para la incursión del grupo familiar a otros frentes de trabajo. Sin embargo, en esta educación continuada han participado más los hombres que las mujeres. Las mujeres han sido un poco más apáticas en ese sentido.

Por otro lado, se ha hecho por parte de la madre un esfuerzo por parejo en la educación de hijos e hijas. Los trata por igual a todos aunque desde el punto de vista afectivo se nota una clara preferencia por el segundo hijo.

Esta preferencia es natural, pues la madre tiende a preferir al hijo que está más cercano a ella, el que la entiende. En este caso específico al segundo de los varones quien no solo le "lleva la corriente" sino que la acompaña a la Iglesia, a actividades deportivas, al mercado.

Al principio la madre no era tan flexible en la aceptación de las ideas de los hijos pero a medida que ha visto la capacidad de cada uno se ha vuelto más y más abierta.

La madre, el primero y el segundo de los hombres son las personas que han jugado un papel más relevante en el negocio. Los otros han sido seguidores de estos. Esto ha hecho que ocupen los cargos más altos y ganen más sueldo que los otros.

No han habido preferencias al asignar cargos a unos y otros. Ha influido mucho el liderazgo, la experiencia, los estudios, el interés, la dedicación.

A medida que el negocio se fue desarrollando a los menores se les ha exigido menos. Por un lado el mismo hecho de ser menores hace que se les proteja más y por otro lado la situación económica al mejorar a medida que han pasado los años también ha repercutido en esto. Ha sido un proceso contrario a lo que pasó con los dos varones mayores, pues se les exigió severamente y además la situación en su momento no era la más apropiada.

En existencia del padre las hijas mujeres son protegidas en términos de que no se involucren a la empresa mientras los hijos por el contrario son más empujados a participar en ella. Las mujeres tuvieron un trato preferencial: "dedíquese al estudio, dedíquese al hogar". No se les daba la oportunidad de apoyar la compañía en sus ratos libres.

---

En este caso a las hijas se les relega para la educación y el matrimonio. Se les da todo el apoyo necesario para que se desarrollen profesionalmente.

Esta influencia tuvo unos efectos notables, pues en el momento las tres mujeres son casadas y solo los dos varones mayores son casados.

La muerte del padre influye positivamente en tres sentidos: a) Al estar ausente se debe asumir la responsabilidad de reemplazarlo y allí es donde la madre y los hijos entran a jugar un papel importante en la dirección de la empresa. 2) Los seguros de vida y otros bienes que dejó el papá, al ser bien invertidos en la compañía, contribuyeron notablemente en su desarrollo económico. 3) Al entrar más de lleno los hijos al negocio emerge con mayor fuerza el factor innovador y le da un impulso que origina otras posibilidades de trabajo.

Solo años después de la ausencia del padre las dos hermanas que trabajan fuera de la compañía recibieron una alta motivación por parte de sus hermanos para que se involucraran a trabajar en ella.

Las mujeres en una actitud semejante a la que su padre adoptó con ellas no han estado de acuerdo en que la madre trabaje. Fue una de las barreras que tuvo que superar la madre al momento de fallecer su esposo.

La vinculación de cuñados a la empresa es bien vista por los varones mientras la vinculación de cuñadas no es bien vista por las mujeres. Si se estudia bien la situación puede notarse una alta influencia de celos de la madre por sus hijos, lo cual se traslada con gran fuerza a las hijas impidiendo el acceso de cuñadas a la organización ya fuere como empleadas o como socias. Se ha aceptado la vinculación como empleado de uno de los cuñados a la sede de Bogotá y esto puede deberse a la buena relación de la madre con los yernos lo cual de cierta manera se ha transferido a los hijos.

Son notables dos factores básicos en la socialización de los hijos hacia la empresa: el contacto con el negocio desde temprana edad y la preparación universitaria. Respecto al primer factor los dos hijos varones fueron vinculados por el padre a veces de manera obligada lo cual no sucedió con los menores ni con las mujeres. Respecto al segundo factor tanto el padre como la madre se esmeraron siempre por darles un buen nivel de educación a todos los hijos.

El que todos sean profesionales y ya tengan experiencia en el manejo de la empresa no les ha hecho considerar la necesidad de un plan de entrenamiento para suceder a su madre. Además confían inmensamente en las condiciones de salud de ella y los muchos años que todavía le quedan. No abrigan en ningún momento la posibilidad de que la madre pueda morir pronto. Esto puede ser

debido a que ella es la fuerza impulsora de la familia y del negocio y todos se mueven en torno de ella. Hay un acercamiento muy profundo hacia ella y no se concibe su ausencia. Obsérvese que este es un factor de gran significado para el negocio, pues podría afectarlo altamente al momento de morir la madre, su factor clave de integración y conciliación.

Por otro lado, el que hayan estudiado en la universidad e incursionado desde temprana edad en la compañía hace que cada uno vea al otro con mucha capacidad para dirigir la empresa en un momento dado.

En vida del papá la relación entre hermanos era difícil. Cuando muere, la relación se empieza a tornar más llevadera y con el tiempo se hace más agradable a medida que la situación económica va mejorando.

El padre era conservador y poco tomador de riesgos.

#### 4. POSIBILIDADES ADICIONALES DE INVESTIGACION

De nuestro contacto con este tema tan amplio podemos percibir varias actividades de investigación que se pueden acometer tanto por nuestra institución como en forma paralela por otros investigadores.

- a) Procesos de socialización en la empresa familiar que brindan igualdad de oportunidades a hijos e hijas.
  - b) Determinación de los mecanismos de sucesión y cómo el género del hijo afecta estos mecanismos.
  - c) Características de los tipos de liderazgo de las hijas y los hijos en las empresas familiares.
  - d) Situación organizacional de hijos e hijas en las empresas familiares de una región (posición, salario, dedicación, ascensos, satisfacción, honorarios, responsabilidad, etc.)
  - e) Actividades y acciones que hijos e hijas deben promover para acelerar su integración a la vida de las empresas familiares.
  - f) Educación administrativa y empresarial que deben recibir los hijos y las hijas para poder actuar en las empresas familiares.
  - g) Extrapolación de esta investigación a una muestra más grande.
  - h) Validez de algunas de las investigaciones internacionales sobre el papel de la mujer y de su proceso de desarrollo, en el ambiente de cada una de nuestras regiones.
- 
-

- i) La intervencion de los hijos para romper con el pasado llegando incluso a acabar con tradiciones familiares.
- j) La importancia de hijos e hijas en la introducción de elementos innovadores a la empresa.

Como ustedes fácilmente aprecian, hay aquí un área fértil de trabajo investigativo, y muy fuertemente los invitamos a todos a involucrarse a esta línea de investigación para que en un próximo congreso podamos compartir datos de varios países latinoamericanos.

## 5.

El CDEE del ICESI, agradece enormemente a los miembros de estos grupos familiares por su colaboración y apertura en proveer los datos aquí consignados. Igualmente a las señoritas Esperanza Gallego y Sonia Ramos S., por su ayuda tanto en la transcripción de las cinta de audio como en la preparación de este documento.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Kao., O. "Family managed business" 18th International Small Business Congress. Nashville Tennessee, Oct. 1991.

Lozano, M. "Descubramos nuestras empresas familiares latinoamericanas". VI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Bogotá, Colombia, Mayo 6-8 de 1992.

Iannarelli C. "The socialization of leaders: a study of gonder in family business" University of Pittsburgh. 1992

Lipman, J. "Gender Roles and power" Prentice Hall Jersey. 1984

Cockburn, C. "Two Track training," Mac Millan lond 1987

Powell. , G. "Women and men in management", Sage California. 1988

Gilligan., C., "In a different voice: psychological theory and women's development". Harvard University Press, Cambridge, 1982.

Chodorow, C. "Reproduction of Mothering", University of California Press, California 1978.

Miller, J. "Toward a psychology of women", Beacon Press. Boston 1976.

Iannarelli, . C. "Fostering the entrepreneurial spirit" FFI paper award family firm institute. 1990.

Schein., E., "Career Archers, Discovering your Real Values",  
University Associates, California. 1989

Kanter., R. "Men and women of the corporation", Basic Books , New  
York. 1977

## APENDICE I

Hablemos por favor un poco de cómo sus padres iniciaron la empresa?

2. De qué manera se involucró en el negocio de sus padres?
3. Qué papel ha jugado su madre en la gestión empresarial
4. Cómo la ha influenciado a usted para que asuma responsabilidades en la empresa?
5. Qué esfuerzos se hacen para que las tensiones inherentes a las actividades del negocio no dañen la relación familiar?
6. Qué papel juegan las hijas en el manejo del negocio?
7. Se prefiere a los varones para los cargos de dirección?
8. Que criterios se tienen para asignarle labores específicas a unas y otros?
9. Existe preferencia por las hijas o por los hijos en términos de preparación para la sesión de la dirección?
10. Cree que un divorcio en una hija vinculada a la empresa afectaría más las operaciones del negocio que un divorcio en un hijo?
11. En qué proporción considera el esfuerzo de sus padres en la educación de hijos e hijas?
12. Cómo lleva la relación familiar con su madre?
13. Como lleva la relación laboral con su madre?
14. Como ve la participación de los esposos de las hijas en la empresa?
15. Como ve la participación de las esposas de sus hermanos en la empresa?
16. Cual de los hijos cree que podría suceder exitosamente a su madre en el manejo de la firma? Por qué?
17. Cuales cosas desea su madre en el hijo (a que ha de sucederlo en la dirección de la compañía?
18. Que opina de las mujeres en la cocina?
19. Quienes se preocupan más por la empresa, los hijos varones o las hijas mujeres?
20. Como se da la relación familiar entre hermanos?
21. Como se da la relación laboral entre hermanos?

22. Cree que el poder es absoluto o existen espacios para que los hijos emitan sus conceptos y aportes hacia la empresa? Le da su madre más preferencia a hijos o hijas en esto?

23. Piensa que su madre tiene temor de que el hijo o hija que lo suceda malogre lo que ella y su padre alcanzaron con mucho esfuerzo y dedicación? A cual le teme más? Como cree que podría reducirse este sentimiento de inseguridad?

Se deprime su madre al ver que con el tiempo sus fuerzas declinan mientras las de sus sucesores se avivan?

25. Su madre es renuente o abierta a los cambios propuestos por los hijos o las hijas? A cuales atiende más? Por qué?

El que ustedes hayan ido a la universidad hace que su madre los vea como personas valiosas para sucederla? Cual de las carreras estudiadas por ustedes cree ella que puede contribuirle más a la empresa? Por qué?

27. En muchos casos los padres entregan las riendas del negocio al hijo mayor. Qué opina usted al respecto? Cómo vería su madre el caso en que el hijo mayor es una mujer?

Qué piensa su madre de los hijos que esperan que todo se les dé gratis o con un mínimo de esfuerzo en la empresa?. Laboralmente: consiente más a los varones o a las mujeres?

29 . A intentado su madre o alguno de sus hermanos hacer un plan de entrenamiento para sucederlo en el futuro?. Con cuales hijos se ha hecho? Por qué?

30 Les pagan más a los varones que a las mujeres?

31. Su madre está más dispuesta a "recibir órdenes" de un hijo varón o de una hija mujer?. Por qué.?

32. Hay un hermano o hermana que es líder, ordena, dirige, orienta el negocio más que los otros? Quien le dio ese poder? Es aceptado esto por los otros hermanos?

33. Que otras diferencias sustanciales encuentra entre hermanos y hermanas en la empresa familiar de la cual es integrante?