

# Los valores y el control de problemas de agencia en empresas de familia<sup>1</sup>

Julio César Acosta-Prado<sup>2</sup>, Duván Emilio Ramírez Ospina<sup>3</sup>, Néstor Juan Sanabria Landazábal<sup>4</sup>

## Resumen

**Introducción.** Este estudio busca la conceptualización y contextualización de los valores y las relaciones entre principal y agente en empresas de familia. La fundamentación teórica se realiza desde la teoría de la agencia y estudios empíricos relacionados. **Objetivo.** Analizar la relación de los valores y el control de problemas de agencia entre principales y agentes unidos por vínculo familiar. **Materiales y métodos.** Son de tipo cualitativo y buscan explicar la hipótesis formulada. El tratamiento de los datos se realizó a partir de la teoría de juegos, la propuesta de implementaciones y el diseño de mecanismos. Se utilizó la entrevista en profundidad como técnica de investigación, precedida por un análisis descriptivo con datos recolectados previamente. La recolección de los datos estuvo orientado a obtener las perspectivas y los puntos de vista de los participantes. El análisis de datos se realizó mediante el software ATLAS.ti. **Resultados.** Permitieron; por una parte, identificar los valores familiares transmitidos de los padres a los hijos y cómo se convierten en acuerdos implícitos de cómo manejar la actuación de la

familia y su relación con la empresa; por otra, aceptar la hipótesis formulada. **Conclusión.** Se determinó que los valores son una variable importante en la reducción del riesgo moral y de selección adversa en el control de problemas de agencia, así como la existencia del mercado como principal externo interviniente y su contribución para consolidar las empresas de familia, en la medida en que, puedan existir múltiples principales y agentes.

**Palabras clave:** valores morales, empresa, control social

## Values and control of agency problems in family businesses

### Abstract

**Introduction:** This study seeks to conceptualize and contextualize the values and relationships between principal and agent in family businesses. The theoretical foundation is drawn from the theory of agency and related empirical studies. **Objective:** Analyze the

1 Artículo original resultado del proyecto “Las empresas de familia: análisis desde la teoría de la agencia”. Proyecto – Colombia, financiado por los autores. Fecha de inicio: septiembre de 2018, fecha de finalización: mayo de 2019.

2 Profesor de la Universidad del Pacífico (Lima, Perú), jc.acostap@up.edu.pe; Profesor de la Universidad de Manizales (Manizales, Colombia), jacosta@umanizales.edu.co

3 Profesor de la Universidad de Manizales (Manizales, Colombia), merca2@umanizales.edu.co

4 Profesor de la Universidad Autónoma del Caribe (Barranquilla, Colombia), nestor.sanabria@uautonoma.edu.co

**Autor de correspondencia:** Julio César Acosta-Prado jacosta@umanizales.edu.co

Recibido: 24-05-2019 Aceptado: 01-03-2020

relationship of values and the control of agency problems between principals and agents united by a family link. **Materials and methods:** These are qualitative and seek to explain the hypothesis formulated. The treatment of the data was made from game theory, proposal of implementations, and design of mechanisms. The in-depth interview was used as a main research technique, preceded by a descriptive analysis with data previously collected. The data collection was oriented to obtain the perspectives and the points of view of the participants. The data analysis was performed using the ATLAS.ti software. **Results:** On the one hand, the results allowed to identify the family values transmitted from parents to children and how they become implicit agreements on how to manage the family's actions and their relationship with the company. On the other, the results allowed to accept the hypothesis formulated. **Conclusion:** Values were determined to be an important variable in the reduction of moral risk and adverse selection in the control of agency problems, as well as the existence of the market as the intervening external principal and its contribution to consolidate family businesses, to the extent in which there may be multiple principals and agents.

**Keywords:** Moral values, business, social control

## Os valores e o controle de problemas de agência em empresas familiares

### Resumo

**Introdução.** Este estudo procura a conceitualização e contextualização dos valores e as relações entre principal e agente em empresas de família. A fundamentação teórica se realiza desde a teoria da agência e estudos

empíricos relacionados. **Objetivo.** Analisar a relação dos valores e o controle dos problemas de agência entre principais e agentes unidos pelo vínculo familiar. **Materiais e métodos.** São de tipo qualitativo e procuram explicar a hipótese formulada. O tratamento dos dados realizou-se a partir da teoria de jogos, a proposta de implementações e o desenho de mecanismos. Utilizou-se a entrevista em profundidade como técnica de pesquisa, precedida pela análise descritiva com dados coletados previamente. A coleta dos dados esteve orientada para obter as perspectivas e os pontos de vista dos participantes. A análise de dados realizou-se mediante o software ATLAS.ti. **Resultados.** Permitiram; por uma parte, identificar os valores familiares transmitidos dos pais aos filhos e como se convertem em acordos implícitos de como dirigir a atuação da família e sua relação com a empresa; pela outra, aceitar a hipótese formulada. **Conclusão.** Determinou-se que os valores são uma variável importante na redução do risco moral e de seleção adversa no controle de problemas de agência, assim como a existência do mercado como principal externo interveniente e sua contribuição para consolidar as empresas de família, na medida em que, possam existir múltiplos principais e agentes.

**Palavras chave:** valores morais, empresa, controle social

## Introducción

Los valores y las relaciones de agencia, entendidas como la existencia de dos roles, principal y agente, siendo subordinado el segundo al primero, están determinadas por la existencia de una empresa, con una o varias familias propietarias. En estas se ha designado a uno de los miembros de la familia como directivo o ejecutivo principal, estableciéndose una relación que permea lo económico y lo filial entre los actores y los demás miembros de la familia con derechos de propiedad en la empresa. Esta situación genera la necesidad de contar con mecanismos para gobernar, reducir problemas y sus costos de control (Omaña y Briceño, 2013).

En esta perspectiva, el problema implica aspectos administrativos, económicos y sociológicos donde el principal quiere y debe preservar su legado y el agente, o familiar escogido como sucesor, debe ganarse la posibilidad de ser designado. Generalmente, las estadísticas muestran cómo esta problemática genera un gran riesgo que se expresa en la alta tasa de mortalidad de las empresas de familia.

El propósito de este estudio es analizar la relación entre los valores y el control de problemas de agencia entre principales y agentes unidos por vínculo familiar. La investigación se enmarca en la aplicabilidad de la teoría de la agencia. Se asume; por una parte, que los valores pueden contribuir a disminuir el riesgo moral si la comunicación entre los actores se construye sobre bases de no-engaño; por otra, la posibilidad de selección adversa como un problema del impacto en las decisiones cuando el intercambio de información entre principales y agentes implica la existencia del riesgo moral. Además, se reconoce la existencia del mercado como principal externo interviniente en las empresas de familia.

Se busca explicar el fenómeno considerando que los valores incluyen riesgo moral y selección adversa, ambos elementos resultados del intercambio de intereses y comunicaciones mediados por compromisos filiales. Asimismo, toda comunicación expresa el punto de vista de quien emite el significado en juego y es aceptado por el otro, con conveniencias implícitas o explícitas. Sin embargo, dado el alcance de las actuales formas de comunicación y el exceso de información en las redes, puede suponerse algún grado de cooperación con engaño y complicidad. Este valor añadido a los registros de información son los elementos constitutivos del rol del tercero interviniente o mercado.

El diseño metodológico es de tipo cualitativo, considerando que los datos presentan la característica de cardinalidad de la información obtenida por las entrevistas aplicadas. Esto permitió guiar el estudio y alcanzar el objetivo propuesto, así como la aplicación de instrumentos técnicas de recolección de información primarias. Los resultados obtenidos permitieron contrastar la hipótesis formulada con base en la fundamentación teórica.

## Entorno socioeconómico de las empresas de familia

De acuerdo con Danés-Lacouture (2005), la composición por tamaño del total de las empresas en Colombia es: 71% microempresas, 21.8% pequeñas, 5.5% medianas y 1.7% grandes empresas. Considerando solo a aquellas que entregaron información de socios y accionistas, el 62.7% son empresas de familia. Además, este alto porcentaje de empresas en Colombia representa casi el doble del registro europeo, situación que puede ser explicada por los bajos niveles de competitividad y deficiencias en las estructuras de las empresas (Cançado, Fernandes y Brandão, 2013; Jiménez,

Arriagada, Mandakovic y Echevarría, 2014; Molina, Botero y Montoya 2016).

En este sentido, Petry y Nacimento (2009) indican que, existe a nivel mundial poca perdurabilidad de las empresas familiares y una escasa flexibilidad administrativa para permitir el ingreso de personal externo que ocupe cargos directivos. En Colombia, Sandoval y Guerrero (2010) señalaron de igual manera que, el 66% de las empresas en proceso de cambio generacional no logran sobrevivir al relevo y el 33% se encuentran en la segunda generación, dirigidas por hijos formados para la sucesión. No obstante, otras empresas de familia logran garantizar su perdurabilidad (Sanabria, 2012) y; por tanto, la generación del valor para los inversionistas y accionistas.

El interrogante que dejan estos estudios, orientan el conflicto entre agentes alrededor de los problemas de sucesión. Sin embargo, el éxito de algunas empresas se puede deber a la estructura cultural familiar. Así, el tema de la sucesión o, formalmente, protocolo de sucesión (Arenas-Cardona y Rico-Balvín, 2014) es, principalmente en estructuras económicas como la colombiana, muy importante por su participación en el sistema social a través de empleo y, sobre todo, de generación de espacios culturales necesarios para la construcción de la sociedad.

## **Teoría de la agencia y valores en empresas de familia**

Una manera de explicar y tratar la complejidad de las relaciones en las empresas de familia se encuentra en la teoría de la agencia. Esta plantea una relación donde, una de las partes, el agente, está obligado a prestar algún servicio a la otra, el principal. A la base económica de esta idea le da sentido Coase (1937, 1988) y

su aproximación de las empresas como una colección de contratos y su desarrollo a través del teorema sobre costos de transacción.

Posteriormente, con el desarrollo de la escuela neoinstitucionalista (North, 1990), se amplía el análisis de las empresas asumiendo que no puede ser representada por una función de producción con base en factores dejando por fuera grandes agregados psicológicos y culturales constituyentes del *homo sociológico* (García-Sobrecases, 2000) que, expresan de manera amplia al hombre en sociedad. Con ello, se controvertirán en supuestos que, las empresas son unidades racionalmente dirigidas que maximizan el beneficio que, a su vez, existe información perfecta y que operan sobre mercados de bienes y servicios homogéneos.

Si bien algunas perspectivas económicas-administrativas organizan sus unidades explicativas al margen de buena parte del conjunto de las relaciones sociales, esta situación puede ser cuestionable si se asume que consumidores, empresas y sus propietarios, poseen culturas. Asimismo, sobre la base de esta fortaleza se construyen las empresas, garantizando su perdurabilidad y relación como nodo de la sociedad. Por tanto, las acciones y las comunicaciones excepcionales o cotidianas son las que establecerán el piso social de las empresas. En términos de Lhumann (1982) la sociedad existe porque existe la comunicación y esta se reproduce autopoiéticamente.

Coles, McWilliams y Sen (2001) afirman que, existen dos mecanismos para alinear los intereses de principales y agentes. Por un lado, mediante el monitoreo sobre la base de los derechos de propiedad y el reconocimiento de la existencia de una estructura organizacional; y, por otro, las compensaciones que permiten que la alineación de objetivos y la estructura de la propiedad puedan funcionar dentro de criterios de armonía e identidad de intereses

y propósitos (Acosta-Prado, Longo-Somoza y Lozano, 2017).

Con ello, se reconocen distintas especificidades de los activos de las empresas y de los costos de transacción como lo señala Joskow (1996). Es así que, el neoinstitucionalismo asume que los arreglos contractuales al interior de la empresa no son infalibles y se representan mediante costos, siendo resultado de la delegación del principal de alguno de sus derechos en favor de un agente, obligado mediante contrato, formal o informal a adoptar los intereses comunicados por el principal.

En la perspectiva de Arruñada (1998), la necesidad de incurrir en estos costos resulta de la incertidumbre propia de la realización de un contrato. Esto se deriva de la presencia de dos tipos de asimetrías informativas que propician la aparición de comportamientos oportunistas: la selección adversa y el riesgo moral. Estas son asimetrías fundamentales de la teoría de la agencia y pueden ser asumidas como costos de transacción (Coase, 1988).

La selección adversa puede ser resultado de información oculta y se relaciona con su posesión por una de las partes y que esta sea determinante en el contrato. La presencia de información asimétrica, como lo plantean Akerlof y Shiller (2016) está presente en los fundamentos mismos de la competencia y su frontera de actuación lo constituye la ética. Admitidas las asimetrías de información, la calidad de estas variaría por virtud de las nuevas tecnologías y la velocidad de las comunicaciones, escapando a las lógicas comunicativas ortodoxas del mercado.

Esto implica la posibilidad de que el riesgo moral no sea solo imputable a una de las partes. Es decir, no solo al agente, también a la posibilidad de aceptación pasiva o complaciente del principal. Por tanto, el riesgo moral hace

referencia a las acciones que una parte puede ejecutar posterior a la realización del contrato, sea observable o no por la otra.

Filho y Balassiano (2008) afirman que, desde la teoría de la agencia, se pueden abordar los problemas derivados de la delegación de la gestión por el propietario a un profesional que no está dentro de la línea sucesora filial. En este sentido, se debe suponer que los acuerdos son elaborados para maximizar la rentabilidad final del principal, después de los costos de monitoreo, cuentas rendidas y pérdidas residuales. Así, las llamadas relaciones de agencia se centran en estos y otros problemas derivados de la separación entre propiedad, gestión y distribución de riesgos entre estos grupos.

En relación con las empresas de familia, Betancourt, Gómez-Betancourt y López (2011) señalan que las familias con baja participación en cargos directivos tienden a tener un comportamiento individualista; mientras que, las familias que cuentan con una alta participación en cargos directivos tienden a establecer un comportamiento orientado a la defensa de los intereses colectivos. Estos autores también muestran que existen familias con un número considerable de miembros de la familia en cargos de dirección, en cuyo caso, lo ético para cada individuo es cuidar el patrimonio como si fuera suyo.

Una posible solución a estos cuestionamientos es asumir que, cuando la relación de agencia se establece a largo plazo, la reputación tiende a ser suficiente para solucionar el problema de los incentivos y con ello los desequilibrios de información (Demsetz, 1983; Fama, 1980). De manera contraria, Ali, Chen y Radhakrishnan (2007) sostienen que, en un entorno de alta competencia y, bajo la presión de los sistemas de compensación para los directivos orientados a resultados de corto plazo, se puede esperar que los resultados de autorregulación no funcionen.



En el contexto corporativo (Roe, 2005), se pueden necesitar sistemas de incentivos adicionales, por medio de los cuales se motiva a los integrantes de la empresa (agentes), buscando que sean tan productivos como si fueran los propietarios de la empresa, o para que pongan a consideración del principal la información relevante para el desarrollo del contrato. Así, se deriva una forma teórica de control de los problemas de agencia, mediante los valores compartidos por los individuos, que evitan comportamientos oportunistas.

Para Ward (2011) los valores de las familias, guían la dirección de la empresa, teniendo incidencia en su planificación estratégica; por tanto, el objetivo de la familia es hacer coincidir los valores propios con las oportunidades del mercado, ya que estos motivan una visión de control. De esta manera, la empresa busca la obtención de mejores resultados, adaptación, identificación y fortalecimiento, debido a que los valores se encuentran orientados a la familia, no a la empresa.

Por otro lado, los valores son activos estratégicos que inciden en la toma de decisiones. Además, pueden limitar el comportamiento empresarial y el cambio estratégico (Fletcher, Melin y Gimeno, 2012). Entre los valores relacionados a las empresas familiares, se encuentran: altruismo, colectivismo, confianza, identificación, motivación, responsabilidad, compromiso, implicación, lealtad, perpetuación, entre otros valores profesionales (Simon, Marquès, Bikfalvi y Muñoz, 2012).

Con relación a los valores, Coffee (2001) sostiene que los beneficios del control difieren en algunas empresas, dependiendo del sistema jurídico y de las normas sociales propias de la comunidad en la cual la empresa de familia opera. De esta manera, los principios fundamentales, reconocidos como centro de la moral implícita del mercado, se convierten

en elementos esenciales para evitar los costos de agencia (McMahon, 1981) o de transacción (Coase, 1988), y su reconocimiento se considera un prerrequisito para su funcionamiento eficiente (Hausman y McPherson, 1993).

Aunque son notables las aproximaciones para explicar los problemas de las relaciones de agencia, la solución teórica no está a la vista porque, o se supone que sólo uno engaña (selección adversa), o que existen límites válidos del engaño (riesgo moral).

Sin embargo, el riesgo moral no solo se deriva del ocultamiento de información, también de que el principal, conocedor de esta circunstancia permita el juego del agente a condición de que el valor del contrato se deprecie o se estabilice en la visión del principal. Este juego de posibilidades puede explicar por qué la sucesión no tiene un principal engañado o un agente engañador. Se podría entender por la incapacidad de generarse un subóptimo de mejor calidad y que este se encuentre subordinado a la capacidad del mercado como principal externo interviniente (Ganga-Contreras, Quiroz-Castillo y Maluk-Uriguen, 2015).

De manera resumida, teóricamente, se acepta a las empresas de familia como un microsistema desarrollado a partir de la sociedad como comunicación (Lhumann, 1982), establecida como relaciones de mercado y de no-mercado entre actores, en que ninguna expresión es estática sino el resultado de las negociaciones y adaptaciones que implementan cada uno de ellos, de acuerdo con sus intereses expresado en períodos. De largo y mediano plazo lo que comúnmente se denomina legado, y de corto plazo o intereses estrictamente económicos.

Con base en lo expresado en la revisión de literatura presentada, se formula la siguiente hipótesis:

*Los valores reducen el riesgo moral y de selección adversa en el control de problemas de agencia entre principales y agentes unidos por vínculo familiar.*

## **Materiales y métodos**

El diseño metodológico utilizado, a partir de la fundamentación teórica, reconoce que: (1) los actores principales y agentes no tienen información perfecta aun cuando en razón de la existencia de las telecomunicaciones se asista a un exceso de información y no a la ausencia de parte de ella; (2) al cruzar información, afectos y compromisos al interior de las empresas de familia, las relaciones son derivadas de la confrontación entre la cooperación y el deseo de obtención del máximo beneficio (Nash, 1956); sin embargo, (3) se busca a partir de la información obtenida, determinar la viabilidad de ambas concepciones en las empresas de familia. Es importante resaltar que la tasa de mortalidad de empresas de familia es lo suficientemente alta como para pensar, en términos evolutivos, que pueden extinguirse, pero, (4) la capacidad de adaptación y de emprendimiento hace posible la supervivencia de la empresa como organización social, a partir de comunicar una estrategia. Así, el hecho de hacer transmisión de valores como uno de los puntos de mayor importancia en su evolución, acerca a las empresas de familia a los planteamientos del lamarckismo por su naturaleza orgánica y anorgánica (Hodgson, 2001).

A partir de los datos cualitativos presentados se buscará explicar la hipótesis formulada. A este efecto y, para comprender los problemas de agencia en las empresas de familia, el tratamiento de los datos se realizó a partir de la teoría de juegos y la propuesta de implementaciones y diseño de mecanismos (Villa y Manrique, 2003). Finalmente, el análisis de datos se realizó mediante el software ATLAS.ti.

Se utilizó la entrevista en profundidad como técnica de investigación para obtener una perspectiva detallada del participante sobre el tema de estudio. Durante las entrevistas en profundidad, el entrevistado es considerado el experto y el entrevistador toma el rol de aprendiz (Gorden, 1956). En este sentido, las habilidades de entrevista del investigador están motivadas por el deseo de aprender todo lo que el participante puede compartir sobre el tema de estudio (Rivas y Gibson-Light, 2016).

Para el desarrollo de esta técnica cualitativa, se siguieron las siete fases propuestas por Kvale (1996): (1) tematización, tener claro el propósito de las entrevistas; (2) Diseño, elaborar un guía para las entrevistas; (3) entrevistas, desarrollar la guía elaborada mediante una conversación con el entrevistado; (4) transcripción, escribir de manera literal las respuestas brindadas por el entrevistado; (5) análisis, identificar tópicos emergentes de las respuestas de los entrevistados; (6) verificación, constatar la credibilidad de la información proporcionada mediante un proceso de triangulación; y (7) reporte, compartir los resultados tanto a los participantes del estudio como a una audiencia externa interesada.

El proceso de aplicación de cada entrevista está precedido por el análisis de los datos recolectados previamente, es decir, se trata de un procedimiento de caso por caso y dato por dato. Para las entrevistas se hace un análisis estadístico descriptivo; la recolección y tratamiento de los datos está orientado a obtener las perspectivas y los puntos de vista de los participantes.

Los participantes de las entrevistas se distribuyeron de la siguiente forma: cuatro directivos que representan el 21.1%, dos empleados que representan el 10.52%, seis accionistas sin vínculo laboral con la empresa, que representan el 31.6%, y siete integrantes de Juntas Directivas que representan el 36.84%.

En las entrevistas, participaron cuatro tipos de participantes, según su vínculo con las empresas de familia involucradas en el estudio: Directivos que hacen parte de la familia propietaria o directivos propietarios (D.P.); empleados que hacen parte de la familia propietaria y que tienen participación en la propiedad de la empresa (E.P.); integrantes de la junta directiva que no son empleados de la empresa, pero que tienen participación en la propiedad de la empresa y hacen parte de la familia (J.P.); familiares accionistas sin vínculo laboral (A.S).

Cada uno de los participantes pertenecen a una empresa de familia diferente, y se identifica con un número del 1 al 19. A cada cita de lo planteado por el entrevistado se le asigna un número para identificar a qué corresponde cada texto citado. De esta forma, las citas que se presentan tendrán sus propios códigos. A manera de ejemplo, la entrevista realizada en la empresa que le corresponde el número 19, se efectuó con un miembro de Junta Directiva que tiene derechos de propiedad, y se referencia la cita a la que el software ATLAS.ti le asigna el número 23, la cita quedaría (J.P., 19:23).

## Resultados

La gráfica 1 resulta del análisis de la información que muestra la emergencia de la categoría valores entre los que se destaca: honestidad, ética en los negocios, cultura, confianza e intereses comunes. En el primer cuadro, se indica el número de veces que la categoría valores apareció en las entrevistas, en los cuadros de la parte media, el número que identifica la empresa de familia donde se realizó la entrevista y la cantidad de relaciones que ésta tiene con las variables del estudio. En los cuadros de la parte baja, se indican la cantidad de relaciones de cada categoría, las flechas indican la forma en que se relacionan las categorías con las entrevistas.

Uno de los factores clave en la prevención de problemas de agencia en las empresas de familia tiene que ver con los valores transmitidos de la familia a la empresa. Se presentan a continuación algunos de los resultados. De acuerdo con los entrevistados, los valores tienen que ver con:

El respeto, esto permite tener claridad sobre lo que quiere la empresa y hacia a *dónde va*, por lo que, debe estar presente entre todos los miembros de la familia y la empresa (E.P., 4:4). La parte humana de la compañía es tan importante, yo lo aprendí de mi papá. Me dijo, mire, el día que a usted se le olvide la parte humana en la compañía, ese día se acabó su compañía, y eso es lo que muchas empresas no tienen, solo les importa cuánto producen (J.P., 3:23).

De igual manera, se alude a la transparencia unida al respeto que permiten evitar comportamientos oportunistas y asimetrías en la información que hacen parte de los problemas de agencia que se pueden dar en la relación entre directivo integrante de la familia y los demás miembros de la familia con derechos de propiedad en la firma:

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

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



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

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

La honradez, transparencia y ética en los negocios son los principios que pregonamos en la familia; estos no sólo se deben ver reflejados en el comportamiento del directivo con relación a los dueños de la empresa, sino también en las relaciones entre la empresa y los clientes y la empresa con los empleados que no son parte de la familia; la ética y la moral tiene que ver con la gestión de la empresa en todos los ámbitos y de manera integral (J.P., 7:17).

Los valores y el comportamiento ético se piensan desde la perspectiva de los administradores de la empresa en relación con su familia, y en todos los aspectos de la compañía, lo cual aparece en diversas entrevistas. Otros valores como los religiosos pueden contribuir al control de los problemas de agencia: “los valores religiosos que tiene la familia se han transmitido a las siguientes generaciones” (J.P., 11:2).

Estos valores han contribuido en una empresa familiar a mantener la confianza toda vez que disminuyen los problemas de agencia. Conocer

al otro, saber cómo piensa y actúa es un factor que contribuye a elevar la confianza al disminuir las asimetrías de información, problemas propios de las relaciones de agencia, además, contribuye a disminuir los costos de supervisión, de garantía o la aceptación de una pérdida residual, que, en las relaciones de agencia, una de las partes debe pagar para ganarse la confianza de la otra: “estos valores incluyen el respeto por los demás, la conservación de los capitales en el núcleo familiar, el respeto a los mayores, la resolución de los problemas con base en el dialogo” (J.P., 11:2).

Igualmente, se señala la importancia que los hijos aprendan los valores familiares para que estos sean puestos en práctica en la empresa. “Mostrarles a los hijos los valores y los límites con relación a la empresa, esto debe enseñarse desde que son niños, compartiendo con ellos los procesos de toma de decisiones y las responsabilidades” (J.P., 11:6).

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

Hacer con frecuencia reuniones de todos los hermanos propietarios de la empresa, con todos sus hijos, ayuda a construir relaciones entre los primos que serán los futuros propietarios de la empresa y quienes tendrán que tomar las decisiones. Si ven unión desde ahora, esto se convierte en un valor para el futuro. Así, van a aprender a tenerse confianza (E.P 20:7).

La transparencia, el compromiso, la honestidad, el comportamiento ético, la probidad en los negocios son valores que se destacan en las respuestas, como fuente de confianza:

Se indica la conveniencia que la gestión de la empresa esté en manos de un familiar ya que éste es conocido por mucho tiempo y no

va a defraudar la confianza que los demás familiares le han depositado (J.P, 12:7). La conciencia que tenemos de trabajar en grupo de conservar la sociedad de familia, trabajamos juntos y tenemos los mismos criterios y manejamos las cosas con mucha claridad, con mucha honestidad y trabajo equilibrado entre todos podemos conservar un patrimonio que viene de familia (E.P, 15:1).

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

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

Los valores de la familia que se van inculcando en los hijos a medida que van creciendo como la honestidad, la transparencia en la información, la igualdad de derechos, el respeto a los derechos de los otros, la unidad de la familia se vuelve importantes para la dirección de la empresa familiar.

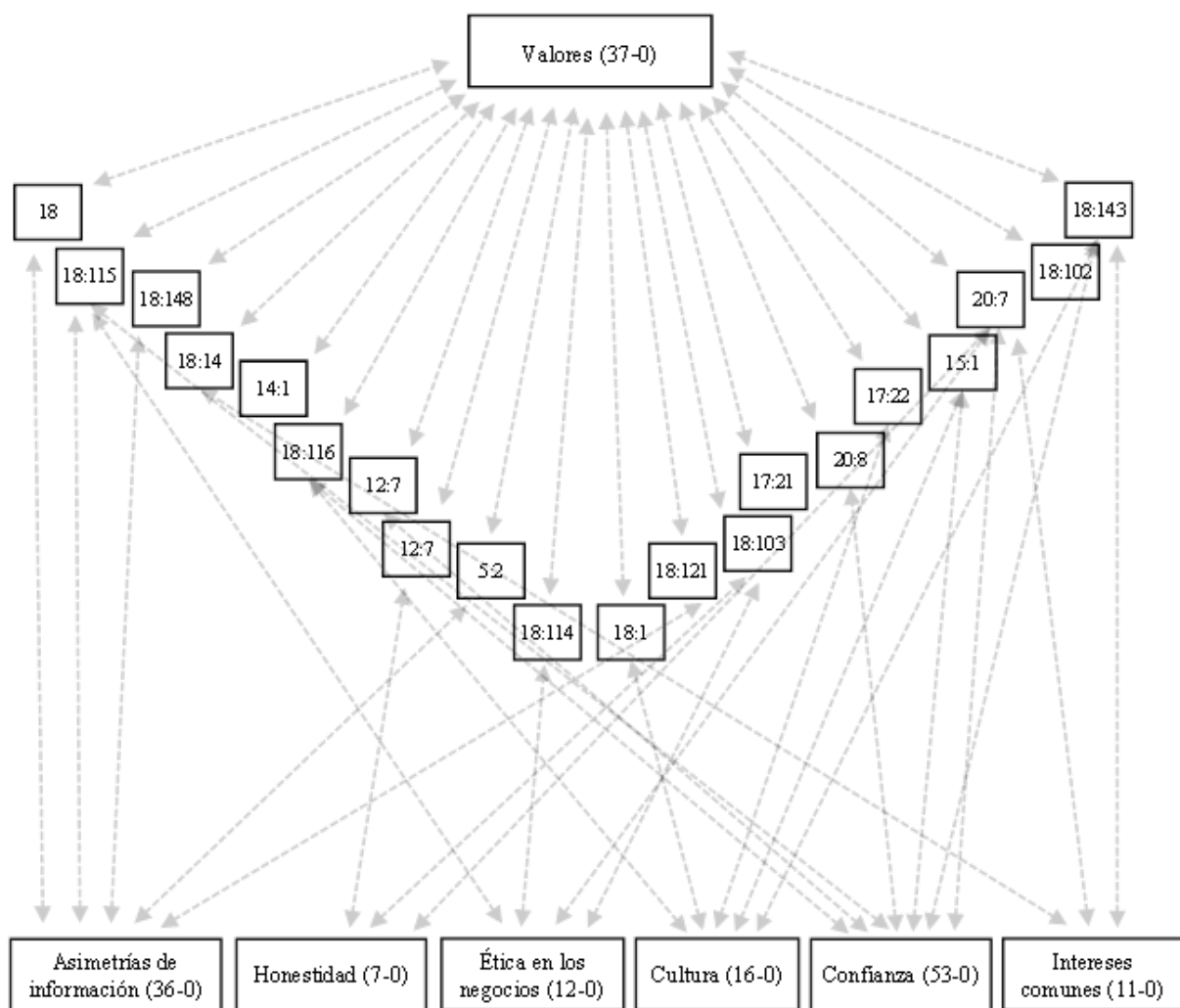
Solo fomentando la unión, el respeto, la honestidad se puede tener la confianza necesaria para la buena marcha de la empresa. (J.P., 20:8) ... la única forma de continuar es manteniendo el amor a la empresa entre los descendientes, nosotros hacemos una asamblea al año. La idea es que sean tres, donde vinculemos a todos los menores o los sucesores que ya son grandes y que sepan sobre la empresa, les contamos el cuento, tenemos un fondo semilla por si ellos quieren crear otra empresa y vincularla a la empresa de nosotros. (E.P., 15:6).

Así, los valores familiares transmitidos de los padres a los hijos se convierten en guía para la acción y se reflejan en acuerdos implícitos de cómo se va a manejar la familia y su relación con la empresa.

Yo llevo como miembro de la junta 20 años y nunca hemos tenido malentendidos, ni roces, ni desacuerdos importantes; la primera generación, que fueron nuestros padres, nos enseñaron y nos crearon la conciencia de que la empresa no es una solución política de nadie, ni un escapadero económico para nadie... Todo ha sido muy conversado. (J.P., 12:16).

Con base en las respuestas obtenidas por los entrevistados y el tratamiento de la información, debidamente efectuado, podemos aceptar la proposición formulada.

### **Gráfica 1. Emergencia de la categoría valores en la investigación**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista.

## Discusión

Los individuos existen entre dos pulsiones: (1) las pasiones que se derivan de sus estructuras culturales y, dentro de ellas los valores de los cuales se hace referencia en este texto y que tienen anclaje en la tradición; y (2) los intereses mediados por las razones que pueden ser aceptados como resultados del equilibrio modernidad-posmodernidad (Hirschman, 1978). Los resultados del estudio confirman los planteamientos teóricos sobre las empresas de familia, con relación a los valores y cómo estos inciden en el riesgo moral y de selección adversa. Además, muestran que estos conceptos

sociales no son atemporales, ya que se van redefiniendo en la medida en que se endogeniza la información procedente del entorno como se evidencia por circunstancias similares en otras empresas, generándose clústeres o alianzas derivados de los rasgo socioculturales y territoriales definidos por la información del mercado y su dinámica.

Es decir, el riesgo moral y la selección adversa, también son sujetos de evolución en la perspectiva social como lo define el lamarckismo (Hodgson, 2001) y de metamorfosis como lo presenta Beck (2017). Se requieren, entonces, nuevas comprensiones que tomen en cuenta el problema de los valores en su sentido histórico

preciso, a fin de lograr que las empresas de familia perduren y se consoliden como puntos estables (Tuirán-Álvarez, Acosta-Prado y Sanabria-Landazábal, 2019).

Por otra parte, entre los principales valores que pueden tener mayor nivel de contribución en la disminución de los problemas de agencia, se encuentran la honestidad, probidad, ética en los negocios, cultura, confianza e intereses comunes, que influyen en el control de las asimetrías de información, el riesgo moral, la selección adversa y el comportamiento.

Sin embargo, los cuestionamientos que se derivan del porcentaje de empresas que cierran al segundo relevo generacional, 66%, pueden indicar que las diferencias de los valores de las generaciones fundantes no satisfacen en la misma manera a sucesores. Es decir, la comunicación como forma de expresión para enseñar valores, no tiene la misma representación para las nuevas generaciones que aprendieron a comunicarse a través de otras maneras, basados en las tecnologías de información. Con relación al 33% restante, el intento de transmitir los valores sí puede asumirse como exitoso en las empresas de familia.

Por tanto, las empresas de familia pueden gozar de una ventaja en el mercado al tener un escenario posible de construcción de confianza. No obstante, los problemas de información y de su cálculo (racional o intuitivo), dado el exceso de las tecnologías de información, pueden implicar la redefinición de la forma de aprovechar los activos derivados de la familia y minimizar los aspectos disfuncionales. Una estrategia posible se puede dar a partir de la educación, la formación, la compensación basada en la propiedad y la vinculación de profesionales no familiares en cargos de dirección, entre otras, disminuyendo los costos asociados con el control de los problemas de agencia.

Se destaca la confianza como un valor clave que debe cultivarse en el hogar. Cuando se trata de empresas conformadas por familiares con segundo o tercer grado de consanguinidad, las buenas relaciones y el conocimiento mutuo permiten establecer relaciones de confianza mediante reuniones familiares donde se educa con el ejemplo, de tal manera que este se va transmitiendo de generación en generación, y contribuye a disminuir los costos de control. En estos casos, la confianza proviene de la identidad en las normas morales y los valores de la comunidad familiar, en razón al mandato biológico de la cercanía filial y permite cultivar virtudes como la lealtad, la probidad y la confiabilidad.

## Conclusiones

El objetivo del estudio fue analizar la relación de los valores y el control de problemas de agencia entre principales y agentes unidos por vínculo familiar. La hipótesis propuesta con base en la revisión de literatura fue confirmada con el enfoque cualitativo utilizado que, permitió el tratamiento de los datos a partir de la teoría de juegos, la propuesta de implementaciones y el diseño de mecanismos. Esto permitió interpretar y explicar los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad aplicadas. Las perspectivas y los puntos de vista de los participantes fueron procesados con el software ATLAS.ti.

Los resultados del estudio confirman los planteamientos teóricos sobre las empresas de familia. Por tanto, el conocimiento de los miembros de la familia obtenido en prolongados tiempos de compartir, de saber cómo piensan los otros integrantes y conocer sus actuaciones en diversos escenarios, permite identificar los comportamientos confiables de los demás miembros de familia. De esta forma, se puede suponer que se logra la seguridad de que se

puede confiar en ellos para asumir la dirección de la empresa, sin que ocurran comportamientos oportunistas, manejo de información oculta que se da en las relaciones de agencia. Con ello, la posibilidad de los costos derivados de pagar garantía puede disminuir, quedando como mejor opción crear una reputación y no defraudar en los contratos que se realicen.

Asimismo, en las entrevistas se señala la importancia de conservar los principios morales transmitidos en la familia, y también la vinculación de estos al quehacer de la empresa, lo que exige a los directivos y empleados en todos los niveles de la empresa tener principios éticos como guía para la toma de decisiones, por lo que no es aceptable maximizar el valor de la empresa atropellando los intereses de quienes tienen algún vínculo familiar. Con este principio, se trata de disminuir los problemas de agencia entre principal y agente mediante derechos de propiedad y la suscripción de contratos que la empresa de familia realice en el cumplimiento de su objeto social.

Finalmente, la intercepción de los conjuntos de resultados de las simulaciones con datos respecto a los comportamientos de las empresas de familia y los resultados de las entrevistas en profundidad, en un escenario en el que se contrastan estos resultados, soportados en la fundamentación teórica, permitió aceptar la hipótesis propuesta. Con relación a la selección adversa y el riesgo moral, se puede argumentar que, (1) lejos de solucionarse el problema sobre la base de los valores, la emergencia del principal exógeno hace que se requieran reformulaciones de los esquemas explicativos de la teoría de la agencia; (2) los procesos de las familias han extendido sus límites como empresas, de manera explícita participando con exportaciones, o implícita soportando la competencia en los mercados locales; (3) extender los límites y los alcances del riesgo moral no permite, claramente,

asociarlo al sucesor, más bien establece una no identidad poco probable de concretar y, por tanto, de resolver; (4) los resultados apuntan a que las empresas individualmente refieren al *phishing equilibrium* que, al normalizarse con lo correspondiente a otras empresas genera los espacios agregados a donde expresan los valores, pero su rápido recambio a partir de la velocidad de las tecnologías de información no permite establecer una probabilidad cierta de la transmisión de valores.

## Referencias

- Acosta-Prado, J. C., Longo-Somoza, M. y Lozano, M. B. (2017). Does family ownership affect innovation activity? A focus on the biotechnological industry. *Innovar*, 27(65), 11-23. DOI: 10.15446/innovar.v27n65.64886
- Akerlof, G. A., y Shiller, R. J. (2016) *La Economía de la manipulación: cómo caemos como incautos en las trampas del mercado*. Barcelona, España. Deusto.
- Ali, A., Chen, T-Y. y Radhakrishnan, S. (2007). Corporate disclosures by family firms. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2), 238-286. DOI: 10.1016/j.jacceco.2007.01.006
- Arenas-Cardona, H. A., y Rico-Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. DOI: 10.1016/j.estger.2014.02.013
- Arruñada, B. (1998). *Teoría Contractual de la Empresa*. Madrid: Marcial Pons.
- Beck, U. (2017). *La metamorfosis del mundo*. Barcelona: Ediciones Paidós.



- Betancourt, J. B., Gómez-Betancourt, G. y López, M. P. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 165-183. DOI: 10.1016/S0123-5923(11)70174-7
- Cançado, V., Braga, J., Fernandes, C. y Brandão, R. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 485-516.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. DOI: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x
- Coase, R. H. (1988). *The firm, the market, and the law*. Chicago: University of Chicago Press.
- Coffee, J. C. (Enero, 2001). *Do Norms Matter? A Cross-Country examination of the private benefits of control* (Columbia Law and Economics Working Paper No. 183). DOI: 10.2139/ssrn.257613
- Coles, J. W., McWilliams, V. B., y Sen, N. (2001). An examination of the relationship of governance mechanisms to performance. *Journal of Management*, 27(1), 23-50. DOI: 10.1016/S0149-2063(00)00085-4
- Daníes-Lacouture, R. (2005). *Sociedades de familia en Colombia*. Recuperado de [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/estudios\\_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Interés](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Interés)
- Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 375-390.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *The Journal of Political Economy* 88(2), 288-307. DOI: 10.1086/260866
- Fletcher, D., Melin, L. y Gimeno, A. (2012). Culture and values in family business – A review and suggestions for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 127-131. DOI: 10.1016/j.jfbs.2012.06.001
- Filho, J. R. F. y Balassiano, M. (2008). The problem of incentives in building corporate governance models. *Corporate Ownership and Control*, 5(2-3), 352-359. DOI: 10.22495/cocv5i2c3p4
- Ganga-Contreras, F., Quiroz-Castillo, J. y Maluk-Uriguen, S. A. (2015) ¿Qué hay de nuevo en la Teoría de la Agencia (TA)? Algunos trabajos empíricos aplicados a las organizaciones. *Prisma social*, 15, 686-707.
- García-Sobrecases, F. (2000). *Acción colectiva y bienes públicos: una introducción al análisis de los comportamientos no cooperativos*. Valencia: Tirant lo Blanch y Universitat de València.
- Gorden, R. L. (1956). Dimensions of the depth interview. *American Journal of Sociology*, 62(2), 158-164.
- Hausman, D. M. y McPherson, M. S. (1993). Taking ethics seriously: economics and contemporary moral philosophy. *Journal of Economic Literature*, 31(2), 671-731.
- Hirschman, A. O. (1978). *Las pasiones y los intereses: argumentos políticos en favor del capitalismo previos a su triunfo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hodgson, G. M. (2001) Is social evolution Lamarckian or Darwinian? En J. Laurent

- y J. Nightingale (Eds.), *Darwinism and evolutionary economics* (pp. 87-118). Cheltenham: Edward Elgar.
- Joskow, P. (1996). La especificidad de los activos y la estructura de las relaciones verticales: pruebas empíricas. En O. Williamson y S. Winter (Eds.), *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo* (pp. 163-191). México: Fondo de Cultura Económica.
- Jiménez, G., Arriagada, V., Mandakovic, V. y Echevarría, C. (2014). *Radiografía de la empresa familiar en Chile*. Manuscrito inédito, Facultad de Economía y Negocios, Universidad del Desarrollo, Concepción, Chile. Recuperado de <http://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/94/wp13.pdf?sequence=1>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Luhmann, N. (1982). Autopoiesis, Handlung und kommunikative Vertändigung. *Zeitschrift für Soziologie*, 11(4), 366-379.
- McMahon, C. (1981). Morality and the invisible hand. *Philosophy and Public Affairs*, 10(3), 247-277.
- Molina, P. A., Botero, S. y Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41, 116-149.
- Nash, J. (1956). The imbedding problem for Riemannian Manifolds. *Annals of Mathematics*, 63(1), 20-63.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Omaña, L. M. y Briceño, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293-302. DOI: 10.1016/j.estger.2013.09.003
- Petry, L. I. y Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125.
- Rivas, R., y Gibson-Light, M. (2016). Exploring culture through in-depth interviews: is it useful to ask people about what they think, mean, and do? *Cinta Moebio*, 57, 316-329. DOI: 10.4067/S0717-554X2016000300007
- Roe, M. J. (2005). The Institutions of Corporate Governance, En C. Ménard y M. M. Shirley (Eds.), *Handbook of New Institutional Economics* (pp. 371-399). Berlín: Springer. DOI: 10.1007/978-3-540-69305-5\_16
- Sanabria, N. (2012). Perdurabilidad empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 32, 190-224.
- Sandoval, J. H. y Guerrero, D. E. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad y Divulgación Científica*, 13(1), 135-146.
- Simon, A., Marquès, P., Bikfalvi, A. y Muñoz, M. D. (2012). Exploring value differences across family firms: the influence of choosing and managing complexity. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 132-146. DOI: 10.1016/j.jfbs.2012.05.003
- Tuirán-Álvarez, K. Y., Acosta-Prado, J. C., y Sanabria-Landazábal, N. J. (2019). Family businesses, risk and adverse selection in the agency relationship. *Dimensión Empresarial*, 17(3). DOI: 10.15665/dem.v17i3.2041

---

Villa, E. y Manrique, O. (2003). *Teoría de las implementaciones y diseño de mecanismos*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Ward, J. L. (2011). How family values and vision drive business strategy and continuity. *Universia Business Review*, 32, 26-39.