

**LA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR INDUSTRIAL EN BOGOTÁ Y SUS
ELEMENTOS COMUNES EN LA PRIMERA Y SEGUNDA GENERACIÓN
(1990 – 2000)**

**VIVIANA PIMIENTA VERA
PAOLA CALZADA SOLANO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CHÍA
2001**

**LA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR INDUSTRIAL EN BOGOTÁ Y SUS
ELEMENTOS COMUNES EN LA PRIMERA Y SEGUNDA GENERACIÓN**

(1990 – 2000)

**VIVIANA PIMIENTA VERA
PAOLA CALZADA SOLANO**

Trabajo de Grado para optar al título de Psicóloga

Director

Esther Susana Ramírez

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CHÍA

2001

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
TABLA DE CONTENIDOS	1
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
FUNDAMENTACIÓN BIBLIOGRAFICA	7
LA EMPRESA	7
LA FAMILIA	11
LAS EMPRESAS FAMILIARES	13
FACTORES PSICOSOCIALES	33
Manejo de Autoridad	33
Toma de Decisiones	37
Relaciones Interpersonales	39
Cooperación	41
Canales de Comunicación	51
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	62
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	63
OBJETIVO GENERAL	64
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	64
VARIABLES	64
MÉTODO	65

Diseño	65
Participantes	65
Instrumento	66
Procedimiento	67
Primera Fase	67
Segunda Fase	67
Tercera Fase	67
Cuarta Fase	67
Quinta Fase	67
Sexta Fase	67
RESULTADOS	68
DISCUSIÓN	74
REFERENCIAS	79
ANEXOS	81

LISTA DE FIGURAS

	Pág.	
Figura 1	Histograma Manejo de Autoridad	69
Figura 2	Histograma Toma de Decisiones	70
Figura 3	Histograma Relaciones Interpersonales	71
Figura 4	Histograma Cooperación	72
Figura 5	Histograma Canales de Comunicación	73

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A	Formato de la Encuesta	81
Anexo B	Tabulación de la Encuesta	86
Anexo C	Resultados Totales de la Encuesta	87

ABSTRACT

El objetivo del presente trabajo, fue determinar el comportamiento de las empresas familiares de Bogotá, en la última década, estableciendo cuál es el manejo que se da en cada una de ellas a variables como: Manejo de Autoridad, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Cooperación y Canales de Comunicación.

La importancia de está investigación radica específicamente en la necesidad de establecer como de acuerdo a las anteriores variables, se presenta un determinado comportamiento en las diferentes generaciones y familias entrevistadas, las cuales fueron el eje primordial del estudio.

Este informe se desarrolló dentro del marco de estudio explorativo, buscando establecer las actitudes de los funcionarios y familiares de cincuenta (50) diferentes empresas de la ciudad, la muestra fue tomada de manera aleatoria y se hizo en diferentes sectores, con el fin de manejar varias perspectivas socioeconómicas.

Es importante enfatizar no solo la ampliación de este tipo de estudios, sino más aún, trabajarlo desde diferentes ámbitos, tomando en cuenta que este tipo de empresas posee gran fuerza a escala nacional y esto mismo motiva y exige una mayor intensidad en su conocimiento profundo, en pro de lograr presentar estudios que cada vez perfeccionen y conozcan más, este tipo de economía y su comportamiento.

La Empresa Familiar del Sector Industrial en Bogotá y sus Elementos Comunes en la
Primera y Segunda Generación

(1990 – 2000)

La realización de la presente investigación, describirá de manera detallada cuál ha sido el proceso desarrollado por las empresas familiares del sector industrial de Bogotá en los últimos diez (10) años, lo que es relevante por el énfasis que tendrá en los aspectos psicológico, económico y social; que se enlazaran en un solo informe, permitiendo obtener una visión global de todos los tópicos. Es importante para conocer la capital del país, ya que destacará cual ha sido su proceso de modernización, y la forma adecuada de acceder a él. Además se debe tener en cuenta que se trata de tema de actualidad e interés.

Más aún cuando se trata de analizar elementos de dos (2) generaciones en un solo informe, obteniendo así los elementos típicos de está relación, como lo es el manejo de las variables y el tipo de relaciones que se desenvuelven en la empresa por tratarse de una relación laboral, de una actividad familiar conjunta, que debe enfrentarse a paradigmas, que permitan el mejor funcionamiento de la empresa.

Fundamentación Bibliográfica

La Empresa

La empresa, como cualquier realidad social, es el resultado de un proceso histórico, que ha ido configurándola a través del tiempo. No tiene las mismas características una empresa actual que otra existente hace tiempo, pero las características de las hoy existentes vienen condicionadas, en parte, por lo que fue aquella.

Clásicamente se define la empresa como la unión de un monto de recursos económicos que se utilizan con el objetivo de lograr el máximo de beneficios entre ingresos y gastos, mediante el ofrecimiento o venta de bienes o servicios.

Para Ramos Ballesteros Pulido (1992).¹ La empresa es un conjunto de grupos de trabajo estructurados para producir bienes o realizar servicios de forma rentable y que satisfagan las necesidades de las personas que los forman.

Si se analiza el concepto que hemos dado de la empresa, se observa que en él aparecen una serie de características inherentes entre las que se destaca las siguientes:

1. La empresa está constituida por grupos de trabajo.
2. La producción de bienes o realización de servicios debe ser rentable.
3. Existe una finalidad de cobertura de necesidades.
4. La organización está condicionada por una estructura.

Es así como desde los experimentos de Elton Mayo, ha quedado plenamente demostrado que la unidad laboral de la empresa no es el trabajador individualmente

¹ Ballesteros Pulido Ramón. (1992). La Psicología Aplicada a la Empresa. Barcelona: CEAC-Tomo I.

considerado, sino el grupo de trabajo. Esto es debido principalmente a que los trabajadores se ven sometidos a dos fuerzas que tienden a formalizarlos en grupos: por una parte, la propia dinámica de los grupos que tienden a homogeneizar a los individuos modulando sus actitudes con lo que los individuos, o se someten, o tienen que irse. Por otra parte, está la propia organización formal de la empresa que hace que los trabajadores realicen sus funciones en unidades compartimentadas, bajo la supervisión de un mando y, normalmente, dentro de un mismo local o taller.

Teoría Clásica

La teoría microeconomía ve la empresa como un monto de recursos económicos que se necesitan y pueden emplearse para conseguir un beneficio. Para la teoría económica el objetivo de la empresa es que este beneficio diferencia entre ingresos y gastos. Esta concepción data del tiempo en que empresario y empresa eran términos sinónimos. Esta teoría se justifica desde un supuesto de competencia perfecta, la búsqueda del máximo beneficio lleva a la asignación de recursos de la manera más eficiente. En esto se basa la función de producción que caracteriza a cada empresa o sea, la unión entre los factores productivos y el producto².

La empresa cuenta con métodos o teorías que le guían en procesos de alcanzar su adecuado funcionamiento, es así como la teoría sociológica de la organización da importancia al fenómeno de la división de trabajo y de la especialización, y al estudio de las organizaciones a gran escala. La teoría Socio – Psicológica de la organización se centra en el criterio de la eficiencia, que se utiliza en el estudio del efecto de una pequeña serie de variables independientes, tales como: las redes de comunicación, los grupos

de solución de problemas, moral y productividad, etc. Finalmente, la teoría administrativa de la organización estudia la centralización y la coordinación y centra su enfoque en el proceso de toma de decisiones³.

Actualmente la concepción moderna de la empresa se fundamenta en tres factores relevantes que son:

1. Nueva tecnología

El progreso técnico de los últimos tiempos ha afectado y sigue afectando a la empresa de varias maneras. La estructura y la actividad de la empresa se ha hecho cada vez más compleja, exigiendo una gran coordinación e interdependencia no solo a los diferentes componentes integrantes de la empresa, sino también a las empresas entre sí. De aquí se deriva una mayor complejidad de los problemas que debe resolver la dirección y también una mayor necesidad de que la dirección dedique su tiempo a prever y planificar el futuro.

2. Responsabilidad Social

Ninguna actividad se justifica por servir al individuo o grupo, sino sirve a los fines de la comunidad social. Basándose en la actividad de la empresa se dan una serie de interacciones entre los individuos, las empresas y la sociedad. Y el objetivo de la empresa es servir a esa sociedad, prestar un verdadero servicio. El bienestar material de una sociedad depende del nivel de vida que haya alcanzado, que, a su vez, depende de la producción total en términos reales, y de las condiciones en que emplea en cuanto a recursos el hombre para producir estos bienes.

3. Sistema

² Herderson J.M. y R.E. (1958) Quandt, Microeconomic Theory. Mc. Grawhin, Nueva York. Trad. Castellana: Ed.

La empresa moderna se caracteriza por la gran interacción entre las actividades y los individuos que la constituyen. Es ahora más que nunca, la acción de grupo. Esta interacción, la exige la complementariedad de recursos, operaciones y conocimientos para conseguir los objetivos comunes. Es inherente a esta acción de grupo y a la complementariedad de recursos, la especialización de las aptitudes humanas que, en cierta forma todos son conscientes de ello, se sabe que son limitadas. La experiencia demuestra la necesidad de la especialización, y de ahí surgen las interdependencias ordenadas a la consecución de unos mismos objetivos comunes a los diferentes grupos⁴.

El hombre moderno realiza normalmente su vida profesional dentro de una empresa, por lo que se debe conjugar la técnica y los procesos propios de la organización, con el fin de que se lleve a cabo de manera eficiente la razón social de la misma.

La Familia

Se conceptualiza la familia como el núcleo de personas ligadas por niveles de consanguinidad que se caracteriza por el hecho de que cada uno de sus miembros de acuerdo a su comportamiento, se relaciona con el de los demás. La familia comparte la misma condición social, económica y cultural; así mismo presenta influencias de tipo natural, biológicas, afectivo y sentimental, es así como la identidad colectiva de cada familia jamás es idéntica a la de otra familia.

Ariel. Barcelona.

³ Garrigues Walker Antonio (1992). Psicología y Técnica Empresarial. Barcelona: Plaza y Janes.

⁴ Garrigues Walker Antonio. (1992). Psicología y Técnica Empresarial. Barcelona: Plaza y Janes S.A.

La familia representa su función, de acuerdo a los modelos comportamentales repetitivos que posee y que contribuye o mejor aún influye en cada uno de sus miembros⁵.

El Poder de la Empresa Familiar

La familia posee una estrecha vinculación y mutuo entendimiento entre sus miembros generando un poderoso recurso. Comparten una historia y un sentido de identidad; se conocen íntimamente, conocen sus capacidades y debilidades y saben que representan. Confían unos en otros, su lealtad es absoluta y se sienten auténticamente comprometidos con el bienestar y el futuro de todo el grupo familiar. Suelen utilizar un lenguaje especial que es un verdadero código, pueden comunicarse rápidamente, comparten la información y consiguen que las cosas se hagan con la mayor eficiencia. Además, tienen ya una jerarquía establecida, de modo que saben ante quien tienen que ceder, donde están parados y como distribuir las tareas de acuerdo con las respectivas posiciones y capacidades.

No se puede dejar de lado el hecho de que la familia pasa por fases de equilibrio alternadas con fases de desequilibrio, por lo que la capacidad de evolucionar de la misma depende de su capacidad de apertura y adhesión a los cambios tanto endógenos, como exógenos.

La familia es una institución de significación humana social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en la que éstas participan en forma plena a

⁵ <http://iberconsult.pt> – 1999.

través de lazos y relaciones fundamentalmente efectivos. Es decir, la familia es un instrumento o, una herramienta utilizada por el hombre para superar las restricciones que le impone la naturaleza y para transformar, las acciones que requiera. La familia tiene una esencia que le ayuda en la solución sustancial de los problemas, lo que a la postre le permitirá continuar su finalidad, en todos los ámbitos que le competen⁶.

⁶ Martínez Nogueira Roberto. (1984). Empresas Familiares su Significación Social y su Problemática Organizacional. Buenos Aires: El Ateneo.

Las Empresas Familiares

La empresa familiar representa la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.

La empresa familiar es aquella en que los propietarios y administradores (en el sentido de quienes controlan las decisiones operativas) son uno o varios miembros de una familia. El "sistema" de la familia suministra apoyo financiero y de otro tipo a los miembros que contribuyen a la economía familiar, para que puedan iniciar o ampliar su actividad empresarial en el seno de la familia. Esta es, con frecuencia, la estrategia favorecida para mantener y mejorar la posición de la familia. En otras palabras: el requisito preliminar para que un individuo sea económicamente activo o genere ingresos (que podrán quedar en sus manos y/o pasar a formar parte de los ingresos de la familia en conjunto) es la posición que la familia le asigne. Por lo tanto, puede considerarse a la familia como un sistema "básico" que, además de asumir otras funciones, suministra a sus miembros los recursos necesarios para ejecutar actividades económicas con mayor o menor independencia dentro de ella. Por otra parte, la empresa misma constituye otro sistema que el miembro de la familia en cuestión debe saber manejar para tener éxito como hombre o mujer de negocios.

La Empresa Familiar en Colombia, representa una rol relevante en la economía nacional, se presentan en un numero extenso de unidades, que cumplen con un fin

social como lo es la producción y comercialización de servicios o bienes⁷. En virtud de la aguda situación o crisis económica del país, se ha dado paso a este tipo de empresas, que presenta sus orígenes de acuerdo con el contraste que posee el sector moderno con el sector tradicional. Estas iniciativas han sido generadas por emprendedores, quienes se han encontrado motivados por la situación de desempleo, para complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar las habilidades y destrezas con las que cuentan.

En cuanto al estrato social de origen es difícil precisarlo, por que aquellos denominados clase media se han fusionado con estratos inferiores optando por formas alternativas y complementarias para generar ingresos, en un esfuerzo por enfrentar la disminución de la calidad de vida a la que se enfrentan actualmente.

Otro factor incidente es el proceso de emigración a las ciudades por causas sociales, políticas y financieras, dan paso a una industria que es incapaz de ocupar el sinnúmero de desempleados que van formando parte de la marginalidad. Todo esto hace evidente la necesidad de vincular laboralmente está fuerza que cada vez aumenta más, lo que conlleva la generación de unidades económicas pequeñas y de tipo familiar, pero que hacen parte integral de la economía formal, o sector en donde se hallan vinculadas todas aquellas actividades organizadas que son capaces de difundir nuevas tecnologías con niveles de productividad elevados y que trabaja con personas que se encuentran mejor capacitadas⁸.

En América Latina y el Caribe las empresas familiares representan el centro de la economía regional. En algunos países corresponden a más del 80% de las empresas instaladas que ocupan a más de 150 millones de personas. Por lo tanto para su

⁷ PARRA ESCOBAR, Ernesto. Microempresa y Desarrollo. SENA, Bogotá, 1994. Pág. 11

⁸ CEINNOVA. Microempresa y Competitividad. Departamento Nacional de Planeación. Colombia, 1998.

adecuado desenvolvimiento requiere distintos tipos de apoyo, puesto que ocupan un papel muy importante en la economía de cada país.

Las empresas familiares, generalmente funcionan con unidades de menos de diez personas, se destaca además que uno de los sectores que más crece es el segmento de empresas que son propiedad de mujeres. A finales de 1995, en América Latina y el Caribe entre el 30 y 60% de las empresas existentes eran de propiedad o dirigidas por mujeres. Emplean miembros de la familia e importante número de mujeres en sus actividades. Es así, como se comprueba la entrada de la mano de obra femenina como fuerza de trabajo emergente en la economía actual⁹.

Las empresas familiares se conocen en muchos casos como microempresas, las cuales en la mayoría de los países de América Latina representan un 98% de las empresas. Ellas equivalen al 49% de los salarios y cerca del 50% de los empleos; en cuanto al comercio internacional, responden solamente por el 2% de las exportaciones. En cambio en Japón el 50% de las microempresas contribuyen con exportaciones, en Estados Unidos la tasa varía entre 40% y 50%, y en Asia es de 60%.

Una empresa familiar es cualquier empresa en la que más de un miembro de la misma asume la dirección o la responsabilidad activa de la propiedad. Si se trabaja con alguien de la familia en una empresa que ambos poseen, o de la que serán dueños algún día, se considera que es una empresa familiar. La esencia de este tipo de empresa es que sus miembros tienen en común lazos de sangre, el trabajo y la propiedad de la firma.

Existen dos (2) tipos de empresas familiares: Unigeneracional que es aquella que está conformada cuando los miembros de la misma generación comparten la dirección. Y la empresa intergeneracional, que es la que

⁹ <http://www.pnm.microempresas.com.co> (Barreto Sánchez, Heiber. Colombia, 1998).

aparece en una etapa posterior del ciclo vital de una empresa, es decir la generación fundadora considera que la compañía ha crecido tanto que puede acomodar a la generación siguiente.

Enfoque Dual

Las empresas familiares afrontan los mismos desafíos de gestión que cualquier otra empresa a medida que crecen. Pero, además, deben hacer frente a desafíos peculiares, que resultan de la complejidad de las relaciones familiares en la gestión de la empresa.¹⁰

El sistema "familia" puede describirse como un sistema emocional que subraya la importancia de las relaciones, y recompensa la lealtad con amor y cuidados. Se ingresa por nacimiento y se pertenece a él durante toda la vida. Los roles y el estatus de los miembros van cambiando a lo largo del tiempo y en función del contexto concreto en el sistema. Las principales funciones de la familia son: reproducción, sustento físico de los miembros de la familia, ubicación social de los niños, socialización y control social, sustento emocional y económico de los miembros de la familia.

Caso contrario, el sistema "empresa" puede caracterizarse como un sistema no emocional, cuya base es un contrato. Los factores que definen el ingreso al sistema son la experiencia, la pericia y el potencial. Su principal función es la de mantener económicamente a quienes contribuyen a él.

La Empresa Familiar y la Transmisión Generacional

El empresario familiar desea transmitir su empresa a la generación siguiente y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue mantener el carácter familiar por más de una generación. De un reciente estudio realizado por la London Business School para España

¹⁰ <http://www.Cefe.españa>.(1999)

resulta que al 63% de los empresarios familiares le gustaría que la empresa siguiese en manos de la familia después de su jubilación. No obstante, sólo un 34% consigue alcanzar ese objetivo. Esa ruptura en la continuidad es debida a que el empresario familiar no siempre consigue superar con éxito los siguientes desafíos:

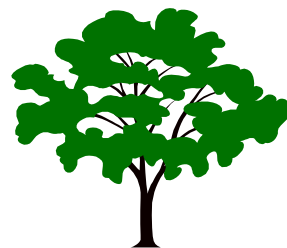
Internos: (a) Planificar la sucesión, (b) Incorporar directivos no familiares y (c) Conseguir recursos financieros externos o establecer alianzas con otras empresas sin perder el control efectivo de la empresa.

Externos: (a) El sistema impositivo es claramente desfavorable para la empresa familiar, especialmente el Impuesto sobre el Patrimonio y el Impuesto sobre Sucesiones, porque impide su capitalización sólida y rápida, (b) La opinión pública no siempre percibe la conveniencia social económica de preservar el carácter familiar de la empresa.¹¹

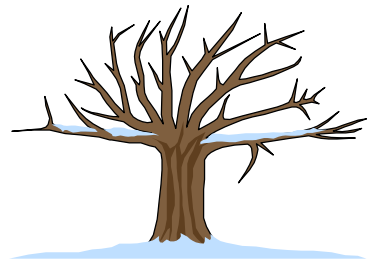
1º generación



2º generación.
De cada 100 empresas,
sólo 34 consiguen superar
el primer cambio
generacional.



¹¹ <http://www.3º Generación>
De esas 34 sólo un 30% consigue llegar a la tercera generación



Las empresas familiares suponen un devenir temporal que también transcurre para la familia. Se da entonces un tránsito generacional que se manifiesta en la propiedad, en la dirección y la gestión de la misma. Tomando estos tres (3) aspectos se deduce que se reúnen en el fundador, pero progresivamente se diferencian. Se denota que el crecimiento de la empresa se acompaña en momentos tempranos por la incorporación de otros miembros de la familia a la gestión de la empresa, ya sea a cargo de funciones delegadas o de áreas específicas. Es así como de manera frecuente al momento de la sucesión que con mayor frecuencia se genera por la muerte del fundador, se plantea la primera diferenciación entre la propiedad y la dirección.

Quién ejerce la dirección lo hace a través del mandato del conjunto de accionistas, frente a los que tiene deberes y obligaciones. Entonces esta crisis, no solo repercute en la gestión por cambio de nombres, estilos y procedimientos, por pérdida de información y de recursos decisorios, sino además por la emergencia de esta nueva problemática familiar que hace a la propiedad y que puede presentar impactos adicionales sobre la gestión por la necesidad de permitir el paso en ella a las distintas partes en que el capital se divide.

Además del siguiente paso que equivale a la consecución de hombres que ejecuten las nuevas expectativas eficazmente. Es entonces cuando en el seno familiar esta decisión puede generar rivalidad entre hermanos, determinar destinos profesionales y ocupacionales y crear conflictos que se retienen en la memoria. En las empresas este conflicto tiene expresión en la

competencia por la ubicación y la promoción, creando tensiones que pueden afectar su eficiencia.

Etapas de Crecimiento de las Empresas Familiares

Primera. El crecimiento empresario consiste en el desarrollo de actividades y funciones que ya están presentes en forma poco diferenciada en el origen mismo de la empresa. En primera instancia, la empresa familiar posee un aparato decisorio que está limitado de acuerdo a la capacidad de su fundador para atender problemas y analizar información. En él se resume la estructura de autoridad, la administración del negocio y el planteamiento. Generalmente esa síntesis está desprovista de todo tipo de formalización, surgiendo en los procedimientos de las circunstancias y de la inspiración. El trato personal con los subordinados marca las relaciones internas con todos los elementos propios de su personalidad y crea una dependencia con respecto a sus decisiones que no está fundada en el conocimiento de patrones persistentes y explícitos sino en la institución de hecho creada y en los vínculos existentes. Ese fundador es así quién está encargado de las principales funciones empresarias, desde la proyección hacia el futuro hasta la operación cotidiana. Propiedad, dirección y gestión se concentran en esta figura que de este modo encarna a la empresa y de la que ésta es su proyección.

De tal modo que a medida que la empresa se expande, las demandas que el fundador debe enfrentar, crecen tanto en número como en especificidad. Su capacidad para resolver las situaciones problemáticas se ve desbordada por los conocimientos que están en juego y por lo limitado de su aptitud para anticiparlas. De esta forma se ve impulsado a requerir el

apoyo de otras personas para que lo auxilien en la atención de ciertos dilemas.

Segunda. La viabilidad de la empresa aumenta si se produce la incorporación de nuevo conocimiento y si se institucionalizan nuevos comportamientos entendiendo por tal la adopción de expectativas congruentes con éstos y la legalidad de las normas que les manejan.

Los nuevos conocimientos se refieren a la función empresarial y a la actividad gerencial. A medida que la organización crece, las decisiones sobre su diversificación abocan la inversión de mayores recursos, disposición de información más científica y una mayor capacidad de previsión que supere las expectativas del futuro, basadas tan solo en experiencias anteriores.

Cuando el medio al cual se enfrenta la empresa es competitivo e incierto, se redonda la importancia de la sistematización y adquisición de nuevos criterios de administración, que permitan manejar más eficazmente todas aquellas decisiones relacionadas con el adecuado y eficaz funcionamiento de la organización.

Tercera. De la gestión de la empresa ya supone una madurez que se refleja en la formalización alcanzada, en la profesionalización de ciertas funciones y en la sistematicidad en los procesos decisorios. En esta situación el cálculo económico gobierna las decisiones, la autoridad se asienta en elementos menos personales y el futuro es susceptible de planificación.

Este es el momento de mayor racionalización de los procedimientos pasa a ser crítica para la organización, ya sea por la situación competitiva que enfrenta o por la complejidad alcanzada. Los conflictos presentados

debido a la coexistencia de elementos altamente personales en la conducción y una organización diferenciada funcionalmente se resuelven por vía del logro de una mayor coherencia entre estos aspectos. Con el fin de evitar la regresión a formas o procesos menos desarrollados, es necesario definir con precisión áreas de responsabilidad, asignar capacidad decisoria y establecer criterios para la evaluación de la gestión. Los estilos centralizados paternalistas o autocráticos deben dar paso a la delegación y a la descentralización, la inspiración a la planificación y el énfasis en los aspectos subjetivos a las consideraciones explícitas y objetivas.

La situación de la empresa familiar, su propia naturaleza, plantea límites a esta posibilidad de introducir cambios en la dirección señalada. La superposición de la problemática económica y de realidades familiares hace que la capacidad de delegar, descentralizar la toma de decisiones, planificar y hacer más sistemáticas las evaluaciones, choque con restricciones cuya superación puede generar tensiones en el ámbito familiar. Se llega así a una muy probable crisis cuya superación sólo es posible si se logra separar las esferas propias de ambas instituciones.

Esta tercera etapa es crítica para la supervivencia de la empresa más allá del ámbito familiar estrecho del fundador. Si se llega a ella con una concentración del poder decisorio en muy pocos propietarios, la posibilidad de lograr acuerdos sobre las políticas de la empresa puede ser más factible que si existe una dispersión accionaría tal que comienzan a percibirse

distintos intereses en torno a la empresa y diferentes expectativas con respecto a los resultados a obtener¹².

Las Empresas Familiares en Colombia y el mundo

En número e importancia, las empresas familiares colombianas no son la excepción. En Estados Unidos y Europa las empresas de este tipo emplean más del 50 por ciento de la mano de obra total, aportando el 40 por ciento del ingreso de estas regiones. Y no se trata de empresas pequeñas tampoco. Un tercio de las 500 empresas norteamericanas más grandes son propiedad de familias: Mars, Annheuser-Busch, Bechtel, Dupont de Nemours. En Europa la francesa Michelin es hoy dueña de la compañía fabricante de neumáticos más grande del mundo. En Inglaterra son controladas por familias Cadbury-Schweppes, las tiendas Marks & Spencer y Harrods y la cerveza Guinness. En Italia los Agnelli controlan Fiat, codeándose con los Benetton y los Olivetti. También son familiares la sueca Tetrapak, la danesa Lego, Heineken de Holanda y Hyundai de Corea.¹³

En la lista de las 500 más grandes corporaciones registradas el año pasado por la revista Fortune, 38 por ciento de las estadounidenses eran de carácter familia. Es así como la más reciente publicación de la revista Forbes sobre los billonarios de talla mundial señala a los grupos familiares como los grandes protagonistas de la creación de riqueza en el globo.

Viene a colación el adagio popular “la primera generación crea, la segunda lo disfruta y la tercera lo destruye” ilustra el grado de complejidad que envuelve la continuidad de las empresas familiares. Es innegable que el mayor problema que se les presenta a los fundadores de este tipo de empresas es la sucesión a sus herederos para que tomen las riendas del negocio que tanto les costó fundar.

¹² Martínez Nogueira Roberto. (1984). Empresas Familiares su Significación Social y su Problemática Organizacional.

El empresario familiar desea heredar su empresa a la generación siguiente y, sin embargo, sólo una pequeña parte de ellas consigue mantener el carácter familiar por más de una generación. De un estudio realizado por el programa Exedu de la Universidad de los Andes se constató que sólo un 30 por ciento de las empresas familiares colombianas logran pasar con éxito de la primera a la segunda generación y que un 87 por ciento se disuelven antes de llegar a la tercera.

Esa ruptura en la continuidad de este tipo de negocios resulta preocupante si se tiene en cuenta que la empresa de familia es la figura empresarial dominante en Colombia, pues el 75 por ciento del total de compañías con que cuenta hoy el país son de este tipo. Además representan más de dos terceras partes del empleo generado.

El estudio de Los Andes también señala que el 68 por ciento de todas las empresas y grupos familiares del país cuentan con el fundador vivo y al mando del negocio. Esto significa que la mayor parte de compañías van a enfrentar su primera sucesión en los próximos años y que la continuidad de un gran número de corporaciones está al borde del filo. De ahí que el tema sea de especial relevancia en la actualidad.

Lazos familiares

El estudio señala que son tres los principales motivos de quiebra de los negocios familiares: conflictos en el 62 por ciento de los casos, decisiones estratégicas erróneas, el 22% y factores ajenos al manejo de la empresa (situación política, económica y social del país), en el 16 por ciento. Lo anterior implica que la mayoría de quiebras no se deben a condiciones externas sino a situaciones asociadas a la incapacidad Para

solucionar las diferencias entre la familia y a decisiones equivocadas. En este orden de ideas, los expertos en el tema coinciden en que el período crítico de la continuidad de una empresa familiar es la transición generacional. Esta se puede dar por diversas razones: la enfermedad o posible retiro del dueño - fundador o el cambio de proyecto de vida y estado civil de éste.

“El emprendedor puede darse cuenta o no de este cambio en su vida, pero lo que es irrefutable es que la transición va a dejar una huella importante en la empresa. Los ejecutivos y empleados la detectarán inmediatamente y eso afecta la operación del negocio y la dinámica tanto empresarial como familiar”, señala Luis Ernesto Romero, director del centro de investigación empresarial de la Universidad de los Andes.

Y es que la transición no es fácil. Por un lado están los fundadores, generalmente con una formación empírica, que han demostrado tener una gran visión comercial y una notable capacidad emprendedora para arriesgarse y sacar adelante sus proyectos. Ellos construyen una organización, generalmente informal y flexible, hecha a su medida. Por el otro están sus hijos, que en muchos casos tienen un perfil más profesional que sus padres y que difícilmente encajan con la organización de estructura obrero-patronal. Además en bastantes ocasiones no pueden tener la autonomía o la capacidad para hacer los cambios estratégicos y organizativos necesarios para renovar y dar un nuevo aire a la empresa ya que su progenitor no les deja el margen de maniobra suficiente.

A esto se le añade el hecho de que existe gran resistencia de los fundadores a perder protagonismo. El fundador —en general poco dispuesto a abandonar las riendas del negocio— concibe la compañía como su creación, como un medio para sus logros y satisfacciones personales. En efecto, la mayoría de estudios muestran que la

¹³ Revista Semana (1998). Las Empresas Familiares. Bogotá.

transferencia de poder de la primera generación a la segunda es poco usual mientras el fundador viva y dirija la empresa. “Para el fundador, renunciar a la empresa es como firmar su sentencia de muerte”, señala un artículo publicado en 1986 por la Escuela de Negocios de Harvard. De ahí que este sea un factor fundamental de superar cuando de transmitir un negocio de generación en generación se trata.

Los Príncipes al Poder

Pero la resistencia a ceder el mando no es el único motivo por el cual fracasan las empresas de familia. De hecho, la otra cara de la moneda, el anhelo desmesurado de algunos padres de que su heredero asuma las riendas del negocio, representa una seria amenaza para la supervivencia de este tipo de compañías. Generalmente el proceso de inducción a la empresa por parte de los hijos empieza desde que éstos son niños. Desde temprana edad oyen acerca de la compañía. Durante las vacaciones escolares son llevados a las fábricas para que aprendan “sobre la marcha” cómo funciona el negocio. A la hora de escoger una carrera optan por administración de empresas sin siquiera considerar la posibilidad de estudiar otras áreas. Esto ha dado pie para que un buen número de sucesores vean la empresa familiar como un verdadero karma. Por eso con frecuencia se habla de ‘prisioneros de la empresa’, en que los hijos por darles gusto a los padres se quedan a trabajar en ellas, siendo la frustración y la falta de motivación las principales consecuencias. “El deber de los padres es respetar la opción de los hijos, aunque esto afecte sus intereses personales y rompa el esquema de haber trabajado durante tantos años con la expectativa de que ellos, algún día, ingresarían en el negocio y los dejarían descansar”, señala Romero.

De Nunca Acabar

Otra de las razones principales de fracaso de las compañías familiares son las tensiones entre hermanos. La organización se torna en un verdadero campo de batalla

en donde se tratan de resolver todos los conflictos: predilección de unos frente a otros para ocupar cargos directivos, problemas que se derivan de una inadecuada repartición de las acciones e incorporación al negocio de parientes políticos. Para los Holguín, por ejemplo, propietarios del Grupo Mayagüez, los enfrentamientos entre sobrinos y nietos eran hace un par de años fuente permanente de conflicto. “Al no darse la herencia por vía directa, pues Nicanor Hurtado y Ana Holguín, fundadores del grupo, nunca tuvieron hijos, los enfrentamientos sobre quién debía tener el liderazgo empresarial eran el pan de cada día”, afirma uno de los miembros de la familia vallecaucana.

El caso de El Espectador, empresa de la familia Cano, ejemplifica esta preocupación. Para muchos el declive del diario de los Cano obedeció, entre otros factores, al concepto equivocado de mantenerlo como una empresa de familia de la cual podían vivir no sólo las cuatro generaciones sino gran parte de los parientes por sangre y afinidad. Padres, hijos, hermanos, entre otros, fueron incorporados a la nómina del periódico. “La contratación del personal obedecía a motivos diferentes a su capacidad profesional. De esta manera la empresa terminó convirtiéndose en una solución de vida y bienestar para un gran número de allegados que carecían de vocación periodística”, asegura un integrante de los Cano que trabajó en el diario. Este tipo de actitudes de carácter protector y paternal ha hecho que un gran número de empresas se deterioren con el tiempo. Por ello, familias como los Echavarría de Cerámicas Corona han establecido que ni uno solo de sus miembros hasta el cuarto grado de consanguinidad puede trabajar en las empresas de su propiedad.

Hacia la Administración Profesional

Con el objeto de evitar y garantizar que los conflictos no afecten a la empresa varias compañías del país optaron por establecer un protocolo o código de conducta.

Su propósito: crear las reglas del juego para gobernar el negocio en forma eficiente y enfocar el proceso de sucesión en todos sus aspectos. En este documento describe los métodos para resolver conflictos y controversias entre los miembros, define los mecanismos para la entrada, desarrollo y/o salida de familiares al negocio y dicta algunas reglas sobre compensación de ejecutivos, dueños y accionistas. Por ejemplo, la Casa Editorial El Tiempo contrató hace un par de años a Marc Silverman, consultor norteamericano especialista en negocios de familia, para diseñar la forma en que los Santos de las generaciones venideras accederían a los cargos de poder: el manejo de dos idiomas como mínimo, la realización de un master en el exterior, trabajar por fuera de la empresa unos cuantos años y someterse a un comité de estudio previo, fueron algunos de los requisitos establecidos. El protocolo establecido por la familia Várela del Valle del Cauca, aunque diferente, busca lo mismo. “El acuerdo establece que la presidencia de la sociedad familiar debe ser rotada anualmente entre Adolfo, Gonzalo, Luis Carlos y Oscar, que son los cuatro primos mayores”, asintió Adolfo Várela.

“Lo más conveniente es profesionalizar la gestión, incorporando cuadros directivos y profesionales ajenos al clan familiar”, asegura Jorge Carulla, para quien la incorporación de personas no familiares al negocio fue fundamental para que Supermercados Carulla abriera su paquete accionario a nuevos socios y asegurara su continuidad en el tiempo.

A Cambiar

Ante estos retos, la empresa familiar para subsistir en un nuevo mundo globalizado debe aplicar tres principios fundamentales que son planificar, escuchar y comunicarse.

Lo más importante es planificar. Aunque existen algunas muy raras excepciones, la longevidad de las empresas no puede depender del azar. El plan debe hacerse por

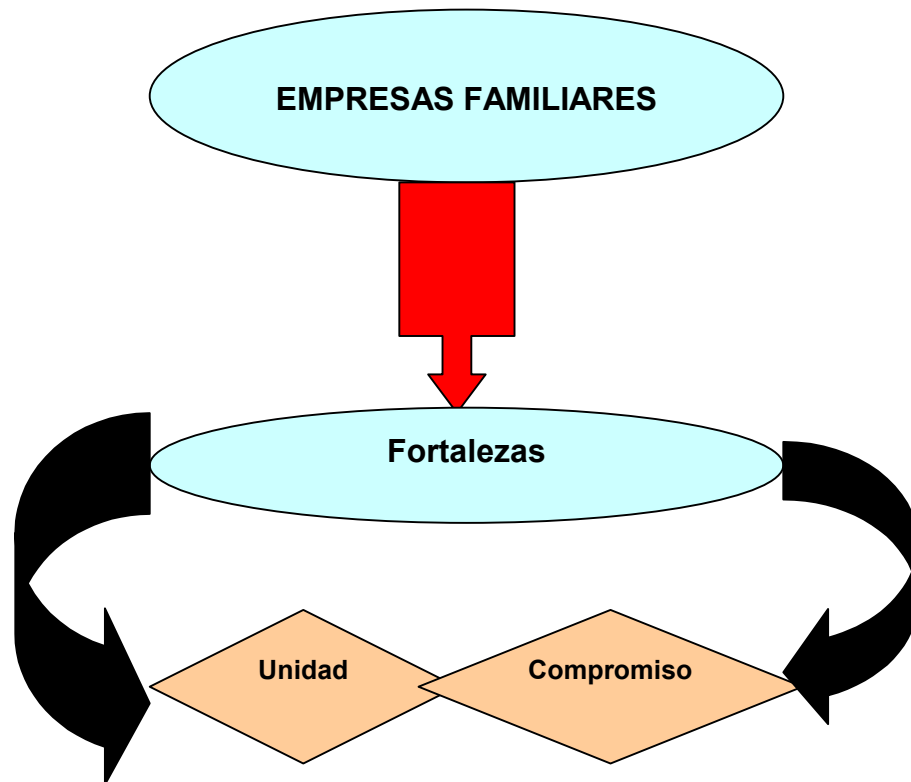
escrito y es preferible que toda la familia participe en el proceso de elaboración. Incluso si no participan en la planeación, todos deben conocer a cabalidad el plan para comprender la visión del futuro de la empresa y entender el papel que les corresponde.

Es recomendable también incluir a directores externos que puedan darse cuenta de cosas que los directores familiares no ven, precisamente por su cercanía al negocio y a sus parientes. Por último, la buena comunicación de los miembros de la familia es clave para que se diluciden los diferentes puntos de vista.

La supervivencia de estas empresas depende fundamentalmente de la capacidad que tengan los miembros para dirimir sus diferencias, profesionalizar sus compañías y establecer reglas de juego claras para la sucesión y el ingreso de las nuevas generaciones. Pero el ser humano es demasiado vulnerable a las tentaciones, a las intrigas, los celos y, por encima de todo, a la ambición. Y, por lo tanto, lo que se tardó en construir durante varias décadas se podría ver dilapidado en pocos instantes.¹⁴

¹⁴ Artículo “La Pérdida de la Corona”. (1999). Revista Semana. Bogotá.

Fortalezas Esenciales de la Empresa Familiar



Las empresas familiares exitosas y de acuerdo con la gráfica anterior, presentan la unión de elementos que les distinguen como son la unidad y el compromiso, a su vez estos dos factores poseen componentes que le hacen efectivos, así:

Unidad:

1. Intereses comunes
2. Autoridad reconocida
3. Confianza mutua
4. Comunicación
5. Compenetración
6. Flexibilidad

Compromiso:

1. Entrega a un ideal
2. Sacrificio personal
3. Exigencia de lo mejor
4. Pensamiento a largo plazo.

La unidad en los miembros de empresa familiar que se desempeñan en ella, les permite compartir un mismo sistema de valores, generando actividades e intereses comunes, lo que conlleva un clima de confianza hacia las metas de la empresa y hacia la autoridad que les dirige, lo que además ayuda a que la comunicación se dé de fluidamente, de manera intensa y sin barreras.

No se pueden asumir las anteriores cualidades como exclusivas de la empresa familiar o que solo se requieran en ella, por el contrario deben formar parte de cualquier tipo de empresa, lo que a la vez permite la simplificación de procesos innecesarios, aumenta la eficacia en la producción y generan integración en todos los departamentos de la organización.

Respecto al compromiso, la dedicación intensa y la voluntad para desempeñar las funciones, ayuda a la consecución de las metas de manera conjunta, lo que hace que cada persona a nivel personal sea autoexigente, creándose retos propios de superación cada vez mejores sin sentirse sacrificado, sino de manera voluntaria e incluso gustosa.

En cuanto a la motivación vienen del compromiso y es la fuerza del recurso humano en la empresa, permitiendo la potenciación de la energía y el trabajo, que van acompañadas o mejor gratificadas no solo por la

remuneración económica, sino además por la formación personal y la oportunidad de desempeñarse a nivel profesional¹⁵.

Factores Psicosociales

Manejo de Autoridad

El consumo, la producción y la transmisión de recursos son funciones económicas que las unidades familiares asumen, a menudo, simultáneamente. La unidad familiar puede ser considerada como una unidad de planificación presupuestaria. Esa función esencial de planificar el presupuesto en la unidad familiar supone tomar decisiones respecto de la elección y el orden jerárquico de las necesidades de la unidad familiar, y de los roles de los miembros de la familia que se ocupan de la elaboración del presupuesto. Una decisión crucial es quién decide y controla esa importante función, o en otras palabras; la estructura de poder. Por ejemplo, las relaciones de poder entre los cónyuges tienen que ver con quién domina y quién se somete; es decir, quién adopta las decisiones más importantes en y para la familia. Por consiguiente, es necesario determinar quién es, en teoría, la persona "cabeza de familia", y qué funciones asume en la empresa. Es probable que quien ostente el poder de toma de decisiones o de control tenga también la capacidad de intervenir en los asuntos de negocios (y que, de hecho, lo haga, sobre todo cuando la familia domina al sistema "empresa"), aunque esa persona no sea el/la gerente / responsable oficial de la empresa familiar.

¹⁵ Gallo M. (1996), La Empresa Familiar. España: Folio.

Las relaciones de poder, dependen de muchas reglas y costumbres, algunas de ellas son más o menos explícitas; otras, en cambio, no. Asimismo, dependen de la personalidad de los cónyuges. Por ejemplo, etnológicamente hablando se revela que aunque el varón cabeza de familia adopte todas las decisiones importantes, las mujeres a menudo ejercen algún tipo de influencia, aunque sea de forma encubierta, y que el grado de influencia varía de una unidad familiar a otra dentro de una misma comunidad. Por lo tanto, la estructura de poder es el resultado de una compleja interacción de muchos factores.

Normalmente, se asume que la persona cabeza de familia es la de mayor edad, la que controla los recursos y/o es responsable de tomar las decisiones. Caben aquí algunas observaciones respecto de los tres criterios más importantes para determinar quién es la persona de más ascendiente en la unidad familiar. La persona cabeza de familia es identificada con el miembro vivo de más edad de la familia. Esto plantea la cuestión de discernir entre la persona cabeza de familia nocial y la real, que es, en efecto, difícil de resolver. El miembro familiar activo de más edad no necesariamente tiene que ser el cabeza de familia real en todos los casos. Es posible que asuma esas funciones en ciertos contextos (por ejemplo, al decidir qué ritos y rituales deben cumplir los integrantes de la unidad familiar), mientras que la cabeza de familia real le corresponda la dirección de la unidad familiar en cuestiones económicas y políticas. También es posible que la persona de más edad no sea del sexo "correcto", por ejemplo, si se trata de una mujer en una sociedad de estructura patrilineal. Por otra parte, aun si la persona de mayor edad de una unidad familiar patrilineal es

un varón, es posible que, por las costumbres sociales vigentes, otra persona (por ejemplo, el hijo mayor) sea reconocida como cabeza de familia. El factor determinante de quién es cabeza de familia no siempre es la edad, ni tampoco la actividad de una persona.

Quien maneja la autoridad en la empresa, debe echar mano de todos los recursos a su disposición, es vital emplear y analizar la información disponible. La información sobra; lo que a veces falta es el esfuerzo colectivo para poder entenderla. Por lo tanto los gerentes que no colaboren con sus colegas, subordinados y clientes para interpretar los datos no tendrán bases realistas para desarrollar estrategias que aseguren el éxito de la empresa.

El cambio y desarrollo tecnológico continuará. Como secuela natural, se seguirá requiriendo la transformación tanto de la estructura y función de la empresa como de la mentalidad individual y colectiva de sus integrantes. El individuo, incorporando una serie de motivos no siempre racionales o conscientes, participa activamente en el proceso transformativo. Por eso, vale la pena examinar la dinámica de la transformación y la innovación. Desde el momento de la concepción física o intelectual y hasta la muerte, todo sistema (individual, familiar, nacional o global) por grande o pequeño que sea, se ve obligado a adaptarse a las exigencias internas y externas. El entorno es la matriz del desarrollo; sus cambios constantes promueven la adaptación. De este modo, ningún sistema humano es capaz de evitar un proceso continuo de transformación, el cual permite la supervivencia en tanto se produzca en forma oportuna.

De otro lado cuando en la empresa se viven momentos de crisis, cuando el bienestar organizacional está en la encrucijada, es sumamente necesario indagar la vida sentimental de la colectividad social que trabaja en la empresa. Explorar estos

elementos fundamentales, siempre con referencia al trabajo y su entorno, provee una útil perspectiva crítica para la supervivencia de la empresa. Por ejemplo, el análisis de los motivos de una huelga a menudo revela la acumulación de pequeñas transformaciones mal aceptadas y poco comprendidas por el gerente de la empresa afectada.

Como gerente se debería aprender a tomar en cuenta estos fenómenos psicológicos sentimentales. Representan recursos subutilizados y sirven para ampliar la comprensión de roles, tareas y relaciones laborales. Los factores internos a la persona se relacionan inextricablemente a las condiciones en su entorno organizacional. Por lo tanto, funcionan como información clarificadora acerca de la vida actual de la organización e iluminan pasos idóneos para su salud y avance. Si el reto es comprender la organización como una totalidad, para poderla ayudar a responder a las condiciones vigentes, esta información personal hace falta¹⁶.

¹⁶ [http: www.continent.com](http://www.continent.com) – (1998).

Toma de Decisiones

En lo que respecta a quién es responsable de la toma de decisiones, cabe señalar que resulta más bien difícil aislar a una persona determinada de entre los integrantes de una unidad familiar e identificarla como responsable de la toma de decisiones. La toma de decisiones es, a menudo, un proceso complejo que suele involucrar a más de una persona. Es posible que, por ejemplo, el rol pasivo del cónyuge en las deliberaciones influya en el juicio de quien ostenta la autoridad suprema de una familia, ya que las decisiones en una familia se clasifican de acuerdo con su prioridad e importancia. La identificación de la persona cabeza de familia tal vez sea aun más difícil en las sociedades matrilineales que en las patrilineales. Por ejemplo, la relación entre el tempat semenda (familia receptora del novio) y el orang semenda (novio que ingresa a una familia) en la sociedad matrilineal malaya dividida en clanes exogámicos es siempre ambivalente, ya que la estructura de poder en los sistemas matrilineales parece gravitar en dos lugares diferentes. El esposo es el nuevo miembro que ingresa a la familia natal de la esposa, aunque en su calidad de hermano de la madre es la persona de autoridad en la familia de su hermana. El esposo en calidad de padre es cabeza de familia de su familia, como así también el jefe de la unidad familiar de sus hermanas. Por consiguiente, hay una contradicción inherente entre quienes detentan el poder. El conflicto entre el esposo - hermano y la esposa - hermana en una familia matrilineal es real, y a menudo estalla creando conflictos y divisiones en las familias.

El oficio del directivo conlleva la toma de decisiones con un cierto grado de riesgo económico en un marco estratégico definido por la propia empresa y en un entorno económico-social predeterminado. La idoneidad de estas decisiones estará en función de la preparación, experiencia, personalidad e información que posea el directivo. En este aspecto, la experiencia es un elemento clave puesto que las

decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo empresarial puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su costo¹⁷.

Dentro de un marco genérico de operaciones, la empresa en todo momento se ha caracterizado por tener que enfrentarse a un abanico de dificultades que ha entorpecido la consecución de los resultados esperados y/o previstos. Desde esta perspectiva, se puede afirmar que las organizaciones caracterizan en gran medida su funcionamiento por tener que afrontar distintos problemas (el problema equivale a una diferencia entre la situación esperada y una real) aparecidos a lo largo del tiempo.

Sin embargo, se necesita acotar estrechamente el significado asignado a este término y así, poder entender por problema cualquier diferencia entre una situación esperada y una situación real. Ante la aparición de cualquier problema, la respuesta de la organización debe orientarse a la eliminación (o al menos reducción) de la discrepancia o existente entre ambas situaciones.

Por ello, la solución de problemas es aquel proceso encaminado a la disminución y anulación de las diferencias entre lo esperado y lo obtenido, y consideraremos al mismo como uno de los aspectos característicos y definitorios de la actividad organizacional.

De todas formas, se puede asumir que, en la medida de lo posible, el comportamiento de toma de decisiones sigue un modelo racional cuando, tal y como afirma¹⁸, cumple con las siguientes condiciones :

1. El problema es claro (sencillo) y sin ambigüedades.
2. Se debe alcanzar una sola meta bien definida.
3. Se conocen todas las alternativas y sus consecuencias.
4. Las preferencias están claras.
5. No existen restricciones temporales ni económicas.
6. La selección final optimizará los resultados a obtener.

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales en las empresas familiares, se dan como resultado de procesos espontáneos de interacción entre los sujetos que se encuentran en contacto directo, por lo que se basan en acuerdos personales y prácticas habituales, que configuran una normativa informal, presentando la respectiva muestra de jerarquización de poder lateral y su estructura de poder no sigue la cadena de mando establecida, es inestable y no puede ser controlada por la dirección como la formal.

Respecto a la relación entre sucesor y predecesor, es decir, las relaciones entre generaciones se encuentra que en situaciones infructuosas las que no alcanzan el grado de madurez en la comunicación necesario para llegar al desarrollo de una relación profesional sólida y que impiden coordinación en cuanto a los criterios y políticas de actuación en la

¹⁷ <http://www.redestb.es/geocities.com>. (1999).

¹⁸ Stephen P. Robbins, (1998) – KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración Una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill.

empresa y en cuanto a los principios básicos de la gestión que le hagan ser funcional.

De otro lado las relaciones entre hermanos en el proceso sucesorio, presenta influencia que es significativamente mediatizada por el sexo de los hermanos que trabajan en la empresa, dado que este aspecto influye en la posibilidad de una adecuación eficaz que propendan por el logro tanto de expectativas como de las necesidades de la organización. Es así como cuando se da la existencia de varios hermanos varones, la relación es potencialmente más conflictiva que cuando existe un único varón y el resto son mujeres. Esto es así porque, en este último caso, la discriminación a favor del varón en cuanto a la asunción de responsabilidades en la empresa queda de alguna manera amortiguada por el hecho de que las mujeres hayan concedido prioridad a su vida personal y familiar sobre la laboral y, de esta manera, se produce la adecuación de necesidades y preferencias individuales, o al menos la conformidad. En los casos en que se produce una coincidencia de hermanos varones trabajando en la empresa, la tendencia en los casos positivos es el reparto de responsabilidades en función de las capacidades y preferencias de cada uno. Existen otros casos exitosos en donde hay coincidencia entre los hermanos respecto a los valores y presunciones fundamentales dirigidas a la empresa, a sus objetivos y formas de laborar. De este modo se llega a un sentimiento latente de equipo entre hermanos¹⁹.

Cooperación

¹⁹ [http: www.ucm.es](http://www.ucm.es). 1999

La utilidad, conveniencia, viabilidad y concreto uso de la Cooperación en cada una de las diferentes etapas generacionales por las que puede atravesar una Empresa Familiar, le permiten adaptarse mejor a los requerimientos propios de del entorno y del desarrollo organizacional.

En las empresas familiares concurren las siguientes circunstancias y elementos comunes procedentes del simple y llano motivo de que además de empresas, son Empresas Familiares

1) Una parte importante de la empresa, con frecuencia la mayoría del capital, está en manos de una familia. Es "la dimensión de la propiedad" (Gallo, M.A. 1995, Pág. 49) y (Barry, B. 1989), sin la que no tiene sentido hablar de empresa familiar.

2) La dirección de la empresa, y muchos o todos los cargos directivos, son ejercidos por miembros de esa misma familia propietaria. Es "la dimensión del poder" (Gallo, 1995, Pág. 49), o podría denominarse también la dimensión del control.

3) Existe una decidida voluntad por parte del fundador o de quienes le han sucedido, de hacer crecer y perpetuar la empresa en manos de la misma familia (Gallo y García Pont, 1989). Existe por tanto, una "Clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria"(Gallo, M.A. 1995, Pág.50).

4) La evolución y desarrollo de la empresa, va parejo al ciclo vital y de desarrollo de una familia: aquélla que la comenzó. De ahí que se hable de empresas familiares en primera, segunda, tercera etc. generación, y cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta o perpetúan la empresa" (Peter Leach, 1993, Pág. 42).

5) Las empresas familiares gozan de una gran independencia de acción, de gran autonomía, pues "gestionar un negocio del que se es propietario proporciona una mayor sensación de independencia" (Kets de Vries, 1993, Pág. 34). La independencia proporciona mayores dosis de libertad de acción y existe el deseo de conservar en la medida de lo posible, esta independencia de acción.

Por ello existe un gran reparo en la admisión de accionistas no pertenecientes a la familia. La razón estriba en el temor a perder la propiedad y con ella, el control (Peter Leach 1993). La pérdida del control se identifica con la pérdida de "la libertad e independencia " (Peter Leach, 1993, Pág. 37).

6) Las empresas familiares tienen una fuerte y marcada personalidad en el sentido de que una familia, con unos valores y principios determinados, la dirige bajo esta óptica personalísima. Esta cultura familiar con su idiosincrasia, su estructura de poder y su particular visión de la realidad, influye de manera decisiva y directa en la vida de la empresa y viceversa (Leach, 1993), y subyace detrás, y condiciona, toda decisión estratégica. El Empresario Familiar tenderá además a procurar la protección de su estilo de vida y vida familiar, sus valores, sus principios y tradiciones.(Poza Valle, E. 1995). En definitiva, de su identidad.

La cooperación se caracteriza por ser un acuerdo entre dos o más empresas: Explícito (Menguzzato 1992, Pág.13), es decir, intencionado y consciente, debiendo existir por tanto un compromiso real y previo de las partes.

A medio o largo plazo (Menguzzato 1992 b; Porter y Fuller 1986), puesto que todo acuerdo de cooperación suele durar más que cualquier transacción de negocios convencional, aunque tendrá una "duración finita, "determinada por la necesidad y la validez de su objeto, por lo que terminará en cuanto se haya alcanzado el objetivo estipulado", lo que significa que es una opción estratégica reversible, pudiéndose dar

por terminada aún antes de la fecha prevista, en su caso, para su finalización.

Forman el acuerdo dos o más empresas independientes (Fernández Sánchez 1991 1994), y su independencia jurídica y su identidad se mantienen siempre a lo largo de la vida del acuerdo, así como su soberanía estratégica. Las partes del acuerdo acusan y reconocen entre ellas un alto nivel de interdependencia e interrelación, pues unen o comparten parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas. En todo acuerdo de cooperación hay "una puesta en común de determinados recursos y/o habilidades" (Menguzzato 1992 b, pag14).

Es así como los acuerdos de cooperación y el cierre de alianzas estratégicas representa una opción estratégica de crecimiento, especialmente atractiva y recomendable que genera crecimiento además de que preserva los rasgos característicos mas celosamente defendidos por las empresas familiares, como son:

1. Propiedad en manos de la familia
2. Continuidad, supervivencia de la empresa a través de las sucesivas generaciones.
3. Independencia, autonomía, forma propia de hacer las cosas, al menos respecto de todos los factores no afectos a la relación.
4. Mantenimiento de la identidad, Personalidad, cultura y valores fundamentales.
5. Mantenimiento de la personalidad jurídica.
6. En la cooperación, no existe una relación de subordinación entre las empresas parte del acuerdo, manteniendo cada una de ellas plena autonomía operativa respecto de las actividades que no son objeto de la cooperación. En definitiva, no se instaura entre ellas una relación jerárquica (García Canal 1993). Las empresas siguen siendo soberanas, pues conservan su propia cultura y su estructura de gestión, pudiendo desarrollar con

absoluta independencia sus propias estrategias, aunque vean reducida su autonomía sobre ciertas decisiones al compartir con otras empresas la autoridad.

7. Las partes del acuerdo, no sólo mantienen su independencia jurídica, sino también su propio estatus, aspecto éste de vital importancia para los miembros de una empresa familiar habituados a ser dueños de su propio destino al concurrir en ellos los caracteres de propietarios y gestores.

8. La cooperación no implica mezcla de dos culturas diferentes, pudiendo las partes mantener inalterados, con algunas suavizaciones en pro de la prosperidad de las relaciones, sus valores más íntimos y arraigados.

9. Se preserva así la continuidad de la empresa y la propiedad en manos del grupo familiar así como el carácter propio, e identidad de cada empresa familiar lo que resulta especialmente valioso para las mismas puesto que el mantenimiento de su propiedad y su sello particular, resultan imprescindibles y cuya fuerte cultura difícilmente podría fundirse con la de otras empresas.

Queda pues a salvo otro de los valores más importantes de los negocios familiares, su autonomía, su forma propia de hacer las cosas, y su enorme independencia y libertad de acción, pues aunque haya una reducción de autonomía y de autoridad, ésta es solo parcial y temporal: se establece sólo para una parte de la actividad global de los partícipes y queda circunscrita a una parcela o ámbito de la empresa, por lo que continúan ejerciendo individualmente el resto de actividades, (Fernández Sánchez 1991), conservando la soberanía y el poder de decisión sobre cualquier otro aspecto relativo a la dirección del negocio.

10. Además, la cooperación tiene siempre una duración limitada, pudiéndose dar por terminado, en su caso, antes de la fecha prevista para su terminación, suponiendo por tanto una opción reversible. Esta característica es muy atractiva para la empresa

familiar, puesto que el riesgo de perder su propiedad, libertad de acción y su soberanía, definitivamente, no existe, a diferencia de las fusiones y adquisiciones. El patrimonio familiar no se ve comprometido indefinidamente cubriendo el deseo de continuidad de la empresa, en manos de la misma familia.

La empresa familiar en primera generación y la cooperación empresarial.

Las empresas familiares, en su primera generación, atraviesan dos momentos claramente diferentes:

1. El del comienzo de la actividad. Durante esta fase, la empresa, va creciendo poco a poco, llevada de la mano de su creador, que es quien aglutina todo el poder de decisión y el peso de la responsabilidad, Es natural por lo tanto, que se "sacralice el poder"(Danco, L.1975, prólogo).
2. Una fase posterior, en la que la empresa ha crecido en tamaño, tiene sus años de esplendor y en la que el empresario ya tiene conciencia de que la empresa no debe terminar con él, sino que debe ser continuada por sus hijos o descendientes.

En el primer momento, cuando comienza el negocio, no es fácil que se presente la problemática de abordar ninguna opción estratégica de crecimiento. Por el contrario, lo que verdaderamente preocupa a su fundador es algo tan simple como la propia supervivencia, y ésta puede lograrse atendiendo únicamente al mercado tradicional.

Al pasar de los años, como el negocio ha logrado prosperar, el fundador tiene en su mente ya la preocupación de crecer, por una parte por un deseo natural de garantizar un patrimonio sustancial a sus hijos y descendientes, a sí mismo y a su cónyuge, y por otra parte para dar cabida a los miembros de la familia sucesores.

Es a partir de este instante en el que pudieran plantearse ya de forma real la adopción de diferentes opciones estratégicas de crecimiento, y entre ellas la cooperación, si bien, hay dos obstáculos para ello:

Primero: Es muy difícil, ante tal extensión del poder, del liderazgo y de la responsabilidad, que una empresa familiar en primera generación, opte de forma natural por la cooperación empresarial pues la tendencia natural y humana es la de mostrar reparos a compartir ese poder.

Segundo: suele existir un problema al que hacer frente prioritariamente: la cuestión de la sucesión.

Por lo que se hace necesario realizar ciertos cambios para revitalizar la empresa, o al menos, no convertirse él mismo, en el mayor obstáculo de los mismos. Este es su reto fundamental, el de no limitar, mermar o impedir, la capacidad de crecimiento de su empresa.

El momento del paso de la primera generación a la segunda y el período en el que la segunda generación esta en el poder.

Este es el momento en el cual el fundador de la empresa ya ha superado la edad de los 50 a los 55 años, lleva trabajando en la empresa unos 20 años y sus descendientes se están incorporando al negocio o ya se han incorporado en su totalidad. Es el momento del primer relevo generacional, uno de los más trascendentes para la empresa y lo demuestra el enorme índice de mortalidad de aquellas que no logran superar este relevo generacional. (sobreviven a la primera generación sólo el 30 por ciento de las empresas familiares, y a la tercera generación, el 15 por ciento). (Beckhard y Dyer, 1983, Gallo, 1995).

Es sólo a partir de este momento, común que se planteen las diversas opciones de crecimiento, y entre ellas la cooperación empresarial pues la siguiente generación, cuando entra a la empresa, generalmente se encuentra con que el crecimiento del negocio muchas veces ha disminuido (Leach, 1993; Gallo, 1995) y el producto en que

basó la primera generación su éxito, ha madurado o ha empezado a declinar en sus ganancias y tal vez aún en el volumen de ventas creándose para la empresa una situación de alta vulnerabilidad. La empresa necesita crecer, pero el producto ya ha rendido sus ganancias. (Poza Valle, E. 1995).

Finalmente, también se ha producido un cambio en las necesidades económicas, de seguridad y de estatus del propietario, quien después de 20 años al frente de su empresa, no es frecuente que se sienta con ganas de asumir riesgos ni económicos, ni estratégicos, de modo que, cada vez, los recursos generados por su empresa, han dejado de ser reinvertidos en el negocio. (Gallo, 1.995).

Por tanto, estas circunstancias coinciden con el momento en que la empresa, por su propio tamaño, evolución y dimensiones, necesita de una revitalización estratégica y ésta difícilmente se puede llevar a cabo sin una renovación de las capacidades directivas, y sin la asignación de los suficientes recursos económicos. La empresa familiar se encuentra ante la "*encrucijada*" de declinar o de regenerarse. Ha alcanzado su primera madurez (Poza Valle, E, 1995) y los sucesores, deben, si desean continuar con la propiedad y la gestión del negocio, realizar los cambios y abordar de forma estratégica el crecimiento de la empresa para mantenerla competitiva y rentable. Deben profesionalizar la empresa, dotándose de unos sistemas de gestión para no dirigir la empresa por inercia, y disponer de una visión puramente empresarial de la estructura organizativa y del personal puesto que no es aceptable asumir, sin más consideraciones, que la muerte sea inevitable para la empresa al llegar a cierta edad o a cierta situación crítica.

En virtud de lo expuesto, se deduce que a partir del momento del paso de la primera a la segunda generación es la etapa más favorable para que la cooperación

empresarial se contemple como opción estratégica de crecimiento, pues hay que revitalizar la empresa, hay que abrirse a nuevos entornos, productos, y hay que innovar.

la cooperación interempresarial en la empresa familiar en tercera y ulteriores generaciones.

Solamente el 12% aproximadamente de las empresas familiares pasan a la tercera generación. (Gallo, 1995, pag.53).

En esta etapa la cooperación se presenta como una opción estratégica de crecimiento idónea para las empresas familiares, si bien es necesario, antes de su utilización, resolver algunos problemas particulares de las empresas familiares en tercera generación. Que presentan el siguiente contexto:

Los miembros de la segunda generación, han desarrollado el negocio al cuádruple en sus veinte años de liderazgo (Poza Valle, 1995), la siguiente generación está más formada, suele haber trabajado fuera de la Empresa Familiar, y está preparada para usar sistemas de información y de organización que apoyen un enfoque más estratégico del negocio, pero la familia es ahora más grande, y "una característica importante de la tercera generación es su diversidad" (Leach, 1993), se expande el número de los sucesores, con distintos objetivos, intereses, e incluso aptitudes para el negocio, y con mayor lejanía de parentesco entre ellos (Benson, Crego y Drucker 1990), extendiéndose por ello las posibilidades de conflictos. La labor de sostener y desarrollar la empresa, deja de ser ahora responsabilidad de unos pocos individuos, hermanos, y pasa a ser labor de equipos de trabajo y consejos. Finalmente no debe olvidarse a los "sobrellegados" (Villanova, A. y Gimeno, A 1994, pag.3), es decir, a los políticos que si no se incorporan a la empresa, suelen convertirse en un "poder en la sombra" pudiendo distorsionar la unidad de un grupo familiar. (Adolfo Villanova, 1996).

También en esta etapa se resalta la continuidad y crecimiento del negocio, si bien, con este contexto, el desafío para las empresas familiares es encontrar un medio para que personas con diversos intereses, trabajen juntos para el bien de la organización y de los accionistas; Esto es, el desafío de desarrollar una visión colectiva de crecimiento. El problema surge de las dificultades de ponerse de acuerdo ante decisiones tan trascendentes y que abarcan a múltiples ámbitos o subsistemas de la empresa. La decisión de optar por una de las alternativas estratégicas de crecimiento, y entre ellas la de la cooperación, va a alterar sustancialmente la que hasta el momento ha sido la trayectoria de la empresa, y obligará a asumir una serie de riesgos, entre otras cosas, económicos, que pueden comprometer el patrimonio familiar. Al ser todos copropietarios de la misma normalmente no tendrán una opinión unánime frente a este tipo de decisiones.

Si existe la discordia o la diferencia de opiniones, y el deterioro de las relaciones, se reduce la participación, y "la resistencia al cambio a menudo aumenta" "y se lleva al rechazo de nuevas alternativas". (Poza Valle, 1995). En esta etapa las tentaciones para la venta son abundantes, y muchas empresas familiares, acaban aquí su camino.

No obstante, aunque resulte difícil a veces, existen otras salidas para las empresas familiares que deseen continuar como empresas familiares. Una de ellas es la cooperación empresarial, si bien, a este nivel de desarrollo de la empresa, para su adopción, es preceptivo que los sucesores establezcan la fórmula organizativa idónea para lograr la armonía interna preceptiva²⁰.

Canales de Comunicación

El objetivo general y aprovechamiento de los canales, se basa en procedimientos y sistemas de comunicación interna que garanticen la oportunidad, pertinencia y calidad

²⁰ [http: www.infopymes.com](http://www.infopymes.com). (1999).

de la información que deben tener los integrantes de la empresa familiar, permitiéndose así, el logro de los objetivos tanto organizacionales como personales.

Es así como debe encargarse de contactar convenios internos, que se hagan efectivos al exterior del núcleo familiar; Para lo cual se debe buscar no solo la opinión de los miembros, sino además la participación activa de todos en pro de una misma meta.

Del adecuado manejo de los canales de comunicación en la empresa familiar, se obtendrá el mejor aprovechamiento de factores como el liderazgo, la innovación y el compromiso con la misma, lo que conllevará la opción de obtener progreso representado en ventas en el ámbito local, nacional e internacional.

Después de pensar y reflexionar, hay que abrir canales de comunicación y así compartir y legitimizar la experiencia personal al interior del sistema. Una organización tiene representación emocional y simbólica para sus integrantes. Desde la empresa, la mentalidad del sistema empieza a colonizar nuestra forma de pensar.

Los sentimientos, las imágenes internas y las reacciones que surgen de la participación en el sistema laboral, al estar ocultos, impiden el desarrollo y ejercicio del liderazgo, tanto entre los dirigentes como entre los subordinados. Muchas veces, cohiben el buen funcionamiento grupal y organizacional y debilitan el cumplimiento de la tarea institucional.

A través de los esfuerzos de sus gerentes/líderes, la empresa tiene que respetar y alentar a todos sus empleados y fomentar la utilización abierta de la totalidad de sus capacidades humanas, tanto físicas como afectivas.²¹

²¹ <http://www.gtz.de/cefe/español/products>. 1998.

Liderazgo

Se toma en cuenta además de las anteriores, el liderazgo, como una variable intrínseca del éxito o fracaso de las empresas, en donde se puede decir: El liderazgo consiste en cumplir con un tipo particular de rol, definido fundamentalmente como el poder o la capacidad para influir en los demás. Como cualquier otro rol, el liderazgo implica a la vez acciones abiertas así como ciertas formas de percepción interpersonal y ciertas expectativas acerca de la conducta. En algunos grupos el liderazgo puede concentrarse en un solo individuo; en otros, puede ser compartido por cierto número de personas.

El interés científico por comprender la conducta de la gente en los sistemas sociales organizados ha dirigido la atención hacia aquellos que manifiestan la peculiar capacidad de influir en los demás y a dirigir el curso de la acción colectiva. Esta capacidad, es denominada como liderazgo.

Entendido como rol, el liderazgo puede ser mas o menos propio de la forma como esté estructurado el grupo; un líder o dirigente de un grupo puede no necesariamente serlo en otro. A medida que se modifica la pertenencia a un grupo, pueden cambiar las funciones del liderazgo de un individuo dado a otro. En forma similar, a medida que cambian el propósito y las actividades de un grupo, también pueden cambiar las manifestaciones individuales de liderazgo dentro de ese grupo, tanto en la misma persona, como en otras. El rol del liderazgo se articula con otros roles dentro del grupo; es decir, implica “ser seguido” por parte de otros miembros.

Conviene hacer una distinción entre el liderazgo formal o titular y el informal o emergente. La posición de líder en un grupo puede ser designada formalmente como una posición estructural que se asigna a un miembro particular. A esta posición pueden unirse ciertos privilegios y deberes formales y hay ciertas expectativas acerca de la

conducta de los individuos que la ocupan. Sin embargo, en ciertas circunstancias es posible que alguien en la posición titular de líder pueda no influenciar a otros miembros del grupo en forma tan efectiva como otros líderes emergentes dentro del mismo. De este modo, el liderazgo emergente puede no siempre corresponder al titular.

Generalmente las empresas a través de la administración del talento humano, tienen muy en cuenta los aspectos de inducción, control y supervisión de las tareas asignadas al personal, pero se ha abandonado el interés por motivar a su gente a mejorar su calidad de vida y crecer como persona humana, en su dimensión axiológica, en sus actitudes y patrones de comportamiento, olvidando, como lo afirma Schein (1982), que “los patrones de nuestras vidas, los puntos de elección y los acontecimientos de importancia, son conformados en gran parte por las normas de la sociedad y la cultura²²”.

La acción empresarial, es realizada por un equipo humano en el cual son justamente las personas las que desempeñen el papel principal, ya que de su conocimiento de la empresa, claridad en los objetivos, interrelación entre los miembros, capacidades de comunicación y conocimiento técnico, lograrán el cumplimiento de las metas.

El trabajo con todas sus características y las circunstancias que lo acompañan, tiene un impacto profundo en la vida del hombre y en la mejora o deterioro de sus calidades personales, esto en razón a que el trabajo determina una parte importante de su identidad personal (Toro, 1990). De allí la importancia de capacitar en el espacio laboral en el proceso de Liderazgo, contribuyendo desde la formación de verdaderos líderes orientados al mayor desarrollo y crecimiento de las personas.

²² Schein Edgar Henry. (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Es relevante y necesario que a pesar de estar en un nuevo milenio, se retomen y condensen algunas teorías provenientes del siglo pasado, que si bien han cambiado totalmente o para criterio de los modernistas están desechadas en la actualidad, si han sido fuentes para ir tecnificando y mejorando las nuevas acepciones de liderazgo:

Para Douglas Mc. Gregor (1960), las características de personalidad del líder no carecen de importancia, pero definitivamente son las circunstancias las que determinan cuales son las características esenciales; Es así como existen diferencias necesarias para quién es un líder militar, gerencial o educativo, por mencionar algunos ejemplos, incluso dentro de una misma organización se presenta que un líder no posea la misma eficacia en diferentes secciones de la misma, ya que cada situación requiere de habilidades diferentes y propias de cada circunstancia y que respondan a las necesidades del entorno. Señala además que la organización debe propender por el desarrollo de las potencialidades del talento humano a nivel general y no quedarse en tan sólo un grupo reducido de directivos²³.

Likert (1961); indica lo siguiente: “La supervisión es un proceso relativo. Para ser eficaz y poder comunicarse como pretende, el líder debe modificar su comportamiento teniendo en cuenta las expectativas, la escala de valores y la habilidad interpersonal de quienes actúan con él. No pueden existir reglas concretas de supervisión que den buenos resultados en todas las situaciones. En el proceso de supervisión se pueden aplicar principios generales que sirvan como valiosas normas de comportamiento. Sin embargo, tales principios deberán aplicarse de forma que tengan muy en cuenta tanto las características de la situación concreta como la de las personas involucradas en ella”.

²³ Mc. Gregor Douglas. (1994). El lado Humano de las Organizaciones. Bogotá: Mc. Graw Hill.

Lo anterior indica que dentro de un grupo de trabajo, deben existir normas de comportamiento que cobijen a todos y cada uno de los miembros, no de una manera estricta, pero si tratando de acomodarse a cada situación presentada, sin excluir a quién supervise el grupo, quien será una de las personas que más se ciña al cumplimiento de las normas previamente establecidas.

El modelo contingente de Fiedler (1967), denota: “El método alternativo exigiría al líder un periodo de preparación para desarrollar un estilo flexible que le permita adaptar su estilo de liderazgo a una situación concreta. El autor es pesimista en cuanto al éxito de tal entrenamiento. Puede haber algunos privilegiados que puedan ser eficientes en cualquier situación de liderazgo y algunos infortunados que apenas sean capaces de dirigir a un grupo de excursionistas hambrientos hacia un puesto de hamburguesas. Sin embargo en nuestros muchos años de experiencia nunca hemos tropezado con ninguna de esas personas. Ni tampoco hemos logrado encontrar a nadie que pueda cambiar de estilo de liderazgo cuando la ocasión lo exija. Parecerá más adecuado, por lo tanto, enseñar a las personas a reconocer las condiciones en las que mejor rinden y a modificar la situación para adaptarla a sus estilos”.

Además de su teoría, Fiedler elaboró un test de personalidad, con el cual buscó reconocer los líderes, es un cuestionario aparentemente simple, el cual llamó Escala del compañero de trabajo menos preferido “LPC” (least preferred co-worker scale), buscando establecer qué grupo de personas está motivado por el trabajo y quienes por las relaciones.

Es llamativo de acuerdo a estos preceptos y rescatable la búsqueda de un entrenamiento o mejor aún, de una preparación a las personas, que les permita conocer cuáles son las situaciones en las que mejor se desenvuelven y tratar de ubicarlas en otras similares, logrando así sacar el mejor provecho de sus aptitudes de liderazgo, lo

que además en una organización permitirá la ubicación adecuada y eficaz de un funcionario en el departamento indicado.

Para House (1971), su teoría está dada por las “vías para alcanzar objetivos”, es así como a partir de los trabajos de Evans (1970), House infiere que lo más importante que un líder puede hacer, es motivar a sus subalternos, para lograr los objetivos requeridos, lo cual se puede hacer mediante estímulos adecuados a los empleados.

Es decir que con esta teoría, se denota que los resultados son lo importante, se trabaja es para obtener fines determinados, lo que en un momento dado puede privar a las personas de participar y simplemente las guía en procesos establecidos y parámetros determinados.

De otro lado está el modelo Vroom – Yetton, que trataba también modelos situacionales, y que buscaba presentar un compendio de varias teorías asociadas en una sola, de una manera más avanzada, tratando de sacar partido no solo del líder, sino por el contrario crear un conjunto sin distinción de cargos o jerarquización específica, generando así la participación de todo el grupo; en lo que respecta a la situación, su ideología dice que es el problema de decisión que debe presentar o tomar un líder, es decir allí se unen elementos tales como la calidad de la decisión, la participación del líder en el problema y el conocimiento del mismo, así como su habilidad para determinar y usar soluciones adecuadas a problemas presentados²⁴.

Se encuentra de otro lado, el modelo de liderazgo situacional propuesto por Paúl Hersey y Ken Blanchard (1982), en donde de un lado definen el comportamiento de tarea en el cual se define como el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. En este tipo de comportamiento se incluye la

²⁴ Vroom Víctor Harold y Arthur G. Jago. (1990). El Nuevo Liderazgo. Madrid: Díaz de Santos S.A.

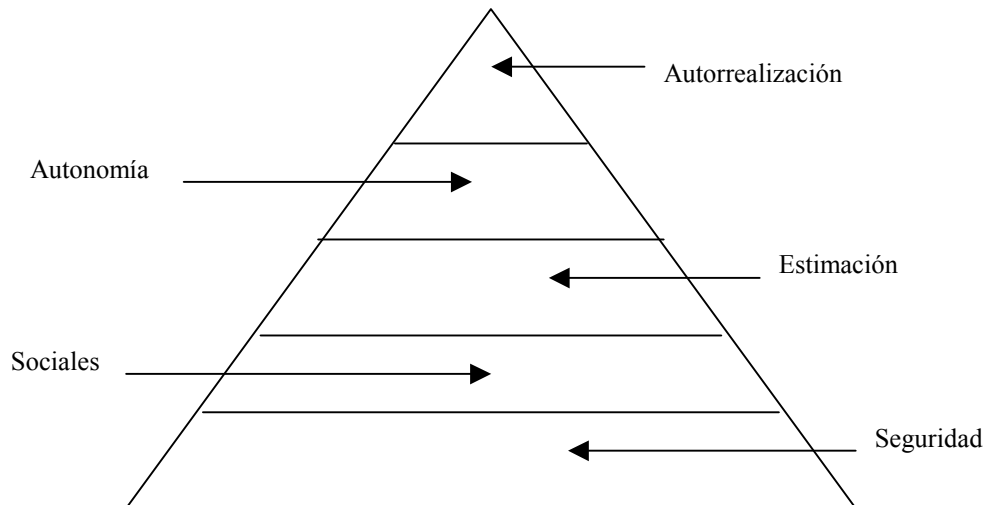
explicación de que hacer, cómo, cuándo, donde y por quién. Es decir, se da un lineamiento de actividades y comunicación entre el líder y el seguidor.

La teoría de dependencia (Fieldler 1951 y Dessler 1979), la cual propone tres factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo: relación líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición. El modelo de liderazgo de Vroom y Yetton (1973), Vroom y Jago (1990), que sugiere que la medida de la eficacia del liderazgo, vendrá dada por la participación más activa de los subalternos.

Hersey y Blanchard dan a su teoría el nombre de ciclo vital, para lo cual la comparan con la relación existente entre el líder y el seguidor y la que hay entre el padre y el hijo, en donde a medida que pasa el tiempo y los hijos van creciendo y tomando madurez, los seguidores irán paulatinamente logrando el mismo proceso, permitiendo así que el líder aumente su confianza en ellos y a la vez se dé en el grupo un ambiente mayor de seguridad.

Desde otra perspectiva Ghiselli Edwin (1986), se interesó además en la satisfacción de las necesidades de los líderes, para lo cual se acogió a la planteada situación laboral propuesta por Abraham Maslow y su sistema de clasificación de las necesidades, a la cual le agregó algunas modificaciones, directamente implicadas con los directivos de las organizaciones, así:

PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DEL LÍDER



En la figura anterior, como se mencionó fue modificada y se define de la siguiente manera:

La seguridad, implica el sentimiento de tranquilidad en la posición de directivo.

En lo social, da la oportunidad al directivo de ayudar a otras personas, además de desarrollar amistades íntimas por la posición que representa.

En cuanto a la estimación se da como sentimiento propio, por la posición alcanzada, el prestigio recibido por los subalternos y el reconocimiento dado por personas de fuera de la organización.

La autonomía, va ligada con la autoridad que se ejerce por la posición como directivo y por la oportunidad de actuar bajo el criterio propio en la organización.

En cuanto a la autorrealización, se da por el crecimiento y desarrollo personal obtenido de la posición, la capacidad de sentirse desarrollando el máximo de las propias capacidades y de que vale la pena ser directivo²⁵.

²⁵ Ghiselli Edwin E. (1986). Actitudes de los Directivos. Madrid: Prentice Hall.

Para Senlle (1992), los líderes son considerados como los jefes que ordenan, mandan, deciden, imponen su criterio, dicen lo que hay que hacer, distribuyendo y supervisando el trabajo a realizar, esta actitud o mejor esta imagen, debería tratar de ser cambiada por parte de los directivos, buscando aparecer como un colaborador más dentro del grupo y logrando por ende un ámbito de mayor seguridad, que genere mayor eficacia en el desempeño en conjunto; por consiguiente, el líder debe ser quién respalde el equipo de trabajo, todo esto con el fin de generar mayor rentabilidad, productividad, calidad dentro de la organización. Sin embargo para llegar a obtener todos estos beneficios se requiere de personal adecuado e idóneo, que se desempeñe como líder, para lo cuál la organización debe dar su asesoría y entrenamiento constante, buscando así mantener a la vanguardia a sus directivos.

Los líderes deben estar preparados para trabajar de manera conjunta y participativa con sus subalternos, logrando así que las personas cooperen y den todo su sentido de desarrollo para el bienestar del grupo en general, ya que se compromete con las funciones que le han sido encomendadas, con un elevado sentido de perfección²⁶.

Para Wheatley (1994), la presencia del liderazgo es totalmente perceptible, es así como en una organización se percibe la existencia de un grupo que vive en la búsqueda de afinar y reforzar sus esfuerzos y por ende los resultados obtenidos por los mismos, es algo comparable con esos campos de energía que todos sabemos que existen aunque se encuentren invisibles, como por ejemplo el campo gravitatorio, electromagnético y cuántico, esto significa que aunque no se están viendo, sí sabemos de antemano sus efectos²⁷.

En consecuencia el liderazgo posee como tarea primordial, el alentar el aprendizaje, para que un líder pueda de este modo influir sobre los demás, éste se

²⁶ Senlle Andrés. (1992). Calidad y Liderazgo. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

encarga de lograr manejar detalles, que haga que los demás se adhieran a él. Es decir crean campos que buscan cobijar cada vez más un mayor número de seguidores, de ahí su comparación con los campos magnéticos.

Los líderes deben mantener con la organización sentido de compromiso, ya que sus actitudes ejercen influencia en los colaboradores, es así como se trabaja de acuerdo a los actos de los directivos, a su desempeño, la forma en que hablan, actúan y los valores que poseen y que finalmente benefician a la organización.

Retomando la parte de la creación del campo, el líder debe tener un carisma excepcional, capaz de atraer, logrando consagración por parte de los demás, no porque se trate de su forma de ser, sino porque simple y llanamente está defendiendo sus creencias y su punto de vista, en el cual confía plenamente²⁸.

Para Peter Senge, el liderazgo es un reto y especialmente está establecido mediante una estrategia de cambio que debe ser desarrollada por los directivos de las organizaciones, teniendo en cuenta que el trabajo se desenvuelve en un mundo vivo que requiere de destreza para enfrentar todos los obstáculos que sus funciones impliquen, además de la dinámica que se presenta como producto de todos estos procesos organizacionales, que viven en constante evolución. Es necesario que al aplicar el liderazgo no se combatan con agresividad los procesos de equilibrio, con el fin de no entrar en un círculo vicioso que presente resistencia al nuevo sistema que se esté aplicando.

Después de la revisión bibliográfica se continuará con la descripción del problema.

Descripción del Problema

A través del paso del tiempo Bogotá capital de Colombia, ha desarrollado

²⁷ Wheatley Margaret. (1994). Liderazgo y la Nueva Ciencia. Buenos Aires: Granica S.A.

²⁸ Senge Peter. (1995). La Quinta Disciplina en la Practica. España: Juan Granica S.A.

y vivido la creación de empresas familiares que buscan hacer camino y futuro en la ciudad, con el fin de poder generar solidez económica no sólo para el clan, sino buscando abastecerse a sí misma, posicionarse en el mercado y además generar empleo, que es un aspecto relevante en la época moderna y más aún si se tiene en cuenta la aguda crisis económica que atraviesa no sólo la ciudad sino todo el país. Por todo esto se debe conocer los antecedentes que conllevan la creación de una empresa familiar, sus ventajas y desventajas, sus conflictos, su parte económica, su parte social y especialmente la parte psicológica que le influye y que se genera en la misma, determinando además un diagnóstico respecto al porqué se debe o no crear una empresa familiar, poder determinar si es importante enfrentarse al reto y cuáles son los elementos que se deben tener en cuenta para hacerlo de manera adecuada.

Es así como se hace necesario tomar en cuenta diferentes variables que influyen y determinan diferentes actitudes en éste tipo de organizaciones, como lo son: Toma de Decisiones, Manejo de Grupo, Manejo de Autoridad, Canales de Comunicación y Relaciones Interpersonales. Lo que finalmente permitirá determinar cuales son los elementos comunes que se desarrollan o generan en la microempresa, cuando se pasa de una generación a otra.

Planteamiento del Problema

De acuerdo a lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

Cuál ha sido el desarrollo de las empresas familiares del sector industrial en Bogotá y cuáles son los elementos comunes que se presentan en la primera y segunda generación?

Objetivo General

Describir cuál ha sido el proceso de las empresas familiares presentada por la Capital del País durante los últimos diez (10) años, determinando además los elementos comunes que se presentan en la primera y segunda generación.

Objetivos Específicos

1. Recopilar toda la información documental y bibliográfica que permita describir la empresa familiar y su proceso vivido en Bogotá, durante los últimos diez (10) años.
2. Determinar los elementos comunes de una generación a otra.
3. Presentar una serie de variables relevantes, que permitan concluir las actitudes y acciones que se dan en las microempresas familiares.
4. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, plantear una serie de sugerencias y recomendaciones que permitan corregir las falencias encontradas y reforzar los correctos procesos aplicados en las empresas familiares.
5. Describir los beneficios y desventajas generados por las empresas familiares en el plano psicológico, social y económico, para la capital del país.

Variables

1. Manejo de Autoridad
2. Toma de Decisiones
3. Relaciones Interpersonales
4. Cooperación
5. Canales de Comunicación

Método

Diseño

El presente estudio es de tipo explorativo, el cual buscó determinar las diferentes actitudes que presentan los familiares y funcionarios de empresas familiares, que desarrollan sus actividades en Bogotá.

Recolección de Información.

Se procedió a recolectar la información pertinente y anexa al tema, para lo cual se establecieron las siguientes fuentes:

Fuentes Primarias:

Tomadas de las cincuenta (50) empresas encuestadas.

Fuentes secundarias:

Respecto a las consultas que se realizaron en Internet, revistas, y las revisiones contextuales acerca del tema en bibliotecas como la Luis Ángel Arango, la de la Universidad de la Sabana y la Hemeroteca Nacional.

Participantes

La población objeto de este estudio, corresponde a cincuentas (50) diferentes empresas tomadas de las aproximadamente 3000 unidades de este genero existentes en la ciudad²⁹ e igual número de personas, quienes laboran y poseen parentesco con los propietarios y fundadores de diferentes microempresas familiares, en varios sectores de Bogotá. Es relevante aclarar que la muestra tomada, se hizo de una manera aleatoria, no se siguió ningún patrón existente, excepto trabajar las zonas norte y sur de la ciudad, además de la accesibilidad de los encuestados que no fue del todo fácil.

²⁹ Instituto de Fomento Industrial – Informe Desembolsos, junio de 2000.

Tipos de Empresa

Las empresas base del presente estudio, poseen diversidad de fin social, es decir, se tomaron organizaciones que desempeñan toda clase de actividades, desde servicios, hasta manufactura, desde el salón de belleza, hasta el concesionario de autos, la finalidad de tomar este proceso heterogéneamente en lo que a actividad se refiere, se dio con el fin de establecer las acciones similares que se vivencian en la población muestra, a pesar, de su estrato, ideología, cultura, ubicación, economía, en fin tomar todo tipo de población, para llegar a un solo conjunto de ideas. Se puede entonces deducir, que la delimitación de la muestra, está enmarcada en ser tan sólo empresa familiar, sin tener en cuenta ningún otro aspecto.

Instrumento

Se diseñó un instrumento que trabajó cinco categorías: Manejo de Autoridad, la Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Cooperación y Canales de Comunicación que permitieron determinar comportamientos en las diferentes empresas y personas encuestadas.

Escala Utilizada

Se diseñaron y construyeron las afirmaciones del instrumento de acuerdo al tipo de escala desarrollado por Rensis Likert (1933), el cual es bastante actual y aceptado; Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide al sujeto que responda su reacción, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Es así como se llega al diseño de un instrumento tipo encuesta que consta de 30 afirmaciones y cada una cuenta con 5 opciones de respuesta³⁰.

A cada uno de estos cinco aspectos se le elaboraron seis afirmaciones, para un total de treinta (30) afirmaciones.

Procedimiento

Primera fase: Formulación del problema, originada en virtud a la situación que viven actualmente las microempresas del sector industrial en Bogotá.

Segunda fase: Marco Teórico. El cual se redactó, una vez se realiza la recopilación bibliográfica, de Internet y material en las instituciones allegadas y afines al tema.

Tercera fase: Diseño. Se determinó, que es de tipo explorativo, de acuerdo al proceso ejecutado hasta el momento y que fundamenta esta etapa.

Cuarta fase: Se diseñó un instrumento que permitió establecer el manejo que se da en las microempresas del sector industrial en Bogotá, en donde se establecieron elementos típicos inherentes a las variables propuestas.

Quinta fase: Aplicación del instrumento ya depurado, a las empresas base de este estudio.

Sexta fase: Resultados y análisis. Lo cual se llevó a cabo luego de obtener el diligenciamiento del instrumento, realizando la tabulación, graficación e interpretación de los datos.

³⁰ Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc. Graw Hill.

Resultados

Con el fin de cumplir con los objetivos de la presente investigación se aplicó un instrumento que consta de 30 preguntas, las cuales están categorizadas en la siguiente forma: Manejo de autoridad seis (6) preguntas, Toma de decisiones seis (6) preguntas, Relaciones interpersonales seis (6) preguntas, Cooperación seis (6) preguntas, y canales de comunicación seis (6) preguntas.

El instrumento se aplicó en número de cincuenta (50) empresas e igual cantidad de personas las cuales eran familiares de los dueños, en primer grado de consanguinidad con edades entre veinte (20) y sesenta y cuatro (64) años, de ambos sexos y que contestaron la encuesta en forma voluntaria.

Con el fin de analizar los resultados se transformaron los datos brutos en porcentaje, lo cual se presenta a continuación tanto en tabla como en figuras, analizando los respectivos datos en la sección de discusión y conclusión.

PROMEDIOS	Manejo de Autoridad	Toma de Decisiones	Relaciones Interpersonales	Cooperación	Canales de Comunicación
TA	60.83	92.5	63.33	46.67	62.50
DA	48.67	38.00	54.00	54.00	44.67
I	16.00	14.00	14.50	14.00	16.00
ED	26.00	24.67	24.00	22.33	29.33
TD	7.33	6.00	7.00	11.33	7.60
TOTAL	158.83	175.17	162.83	148.33	160.10

A porcentajes:

PROMEDIOS	Manejo de	Toma de	Relaciones	Cooperación	Canales de
	de	Decisiones	Interpersonales		Comunicación

Autoridad					
TA	38.30%	52.81%	38.89%	31.46%	39.04%
DA	30.64%	21.69%	33.16%	36.40%	27.90%
I	10.07%	7.99%	8.90%	9.44%	9.99%
ED	16.37%	14.08%	14.74%	15.06%	18.32%
TD	4.62%	3.43%	4.30%	7.64%	4.75%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Como lo investiga Hernández Sampieri, en su Libro Metodología de la Investigación (1998) transformándose los puntajes brutos a porcentajes teniendo en cuenta que TA teniendo una calificación de 5, DA una de 4, I una de 3, ED En Desacuerdo 2, y T.D. Total Desacuerdo 1.

Después de trabajado lo anterior se halló lo siguiente:

MANEJO DE AUTORIDAD

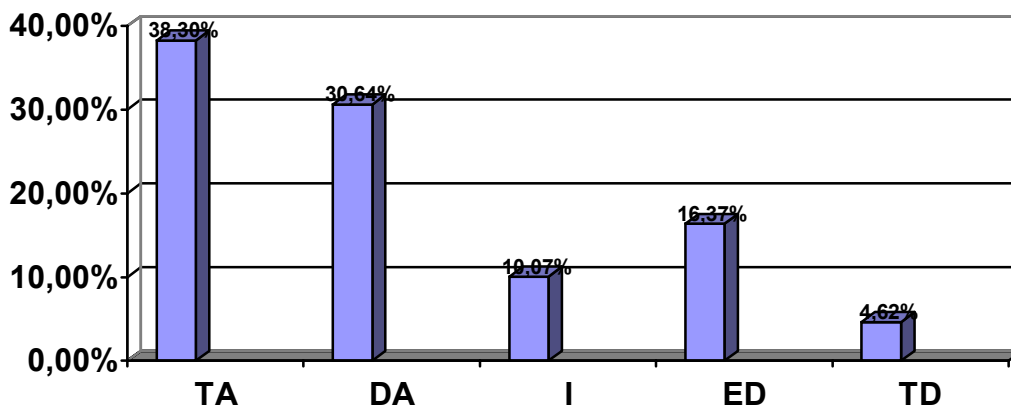


Figura 1.

Histograma que presenta los datos en porcentajes de lo hallado en el manejo de autoridad.

Se observa que en Total Acuerdo y De Acuerdo un 38.30% y 30.64% respectivamente, indiferente dio como resultado 10.07% y en desacuerdo 16,37%, Total Desacuerdo 4.62% viéndose que la gran mayoría de resultados están en TA o DA

siendo una actitud positiva alta con respecto a lo encuestado en cada factor. De acuerdo al 70% de mayoría existente, se puede definir la tendencia existente de los funcionarios, para que sea el propietario o padre el que dirija la empresa y mantenga un manejo de autoridad expreso.

TOMA DE DECISIONES

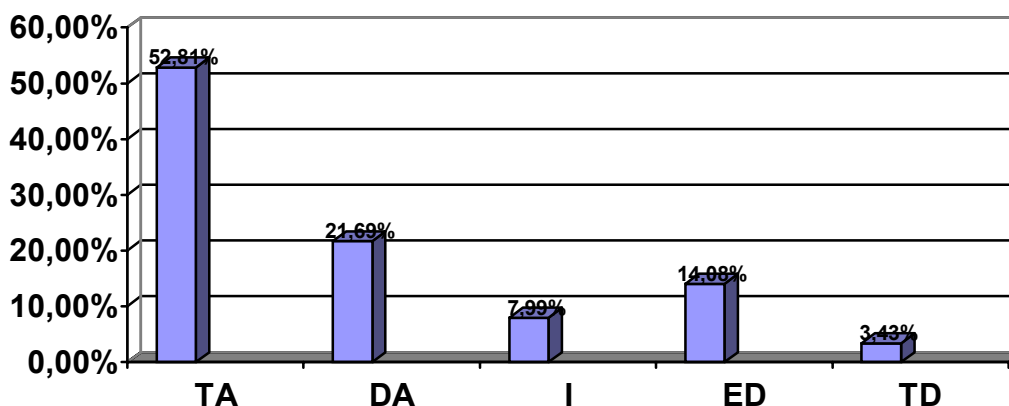


Figura 2.

Histograma que presenta los datos en porcentajes de lo hallado en la Toma de Decisiones.

Se advierte que en Total Acuerdo y De Acuerdo un 52.81% y 21.69% respectivamente, indiferente dio como resultado 7.99% y en desacuerdo 14.08%, Total Desacuerdo 3.43% viéndose que la gran mayoría de resultados están en TA o DA siendo una actitud positiva alta con respecto a lo encuestado en cada factor. El 74% arrojado por la pluralidad hace resaltar que el manejo de autoridad está centrado en el propietario de la empresa y que sus súbditos además de aceptarlo, gustan de ello, permitiendo mantener una compañía que gira entorno al patriarcado.

RELACIONES INTERPERSONALES

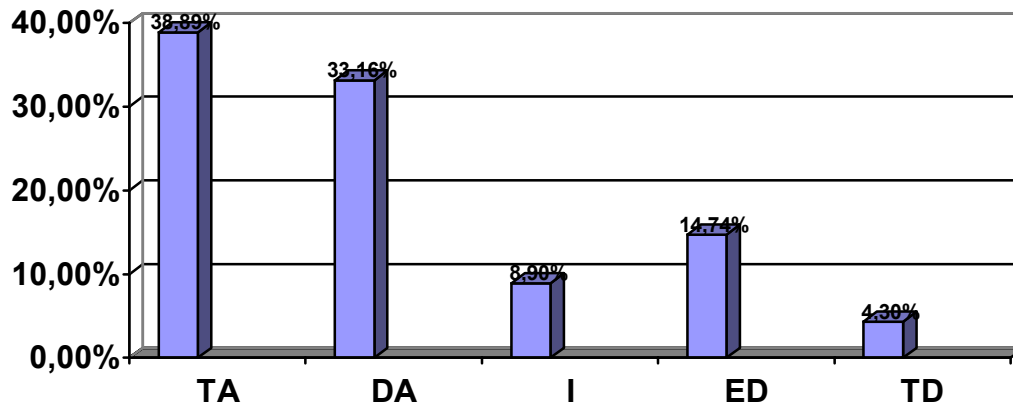


Figura 3.

Histograma que presenta los datos en porcentajes de lo hallado en las Relaciones Interpersonales.

Se subraya que en Total Acuerdo y De Acuerdo un 38.89% y 33.16% respectivamente, indiferente dio como resultado 8.90% y en desacuerdo 14.74%, Total Desacuerdo 4.30% viéndose que la gran mayoría de resultados están en TA o DA siendo una actitud positiva alta con respecto a lo encuestado en cada factor. En más del 81% se da el índice de manejo de las relaciones interpersonales, permitiéndose la deducción acerca que el propietario, ha sabido manejar su relación tanto endógena como exógena y asimismo mantener su compañía por mucho tiempo avante.

COOPERACIÓN

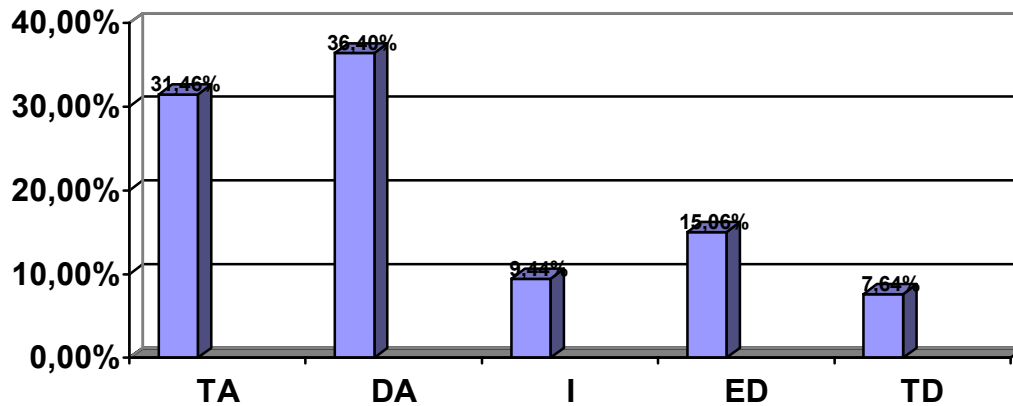
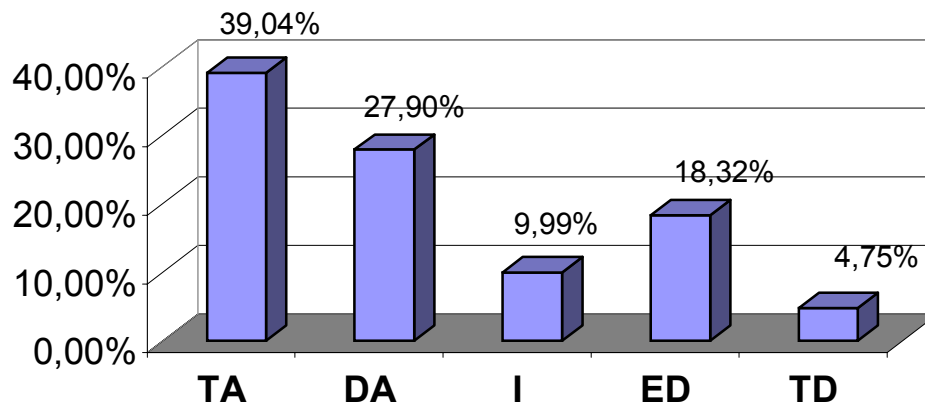


Figura 4.

Histograma que presenta los datos en porcentajes de lo hallado en la cooperación.

Se determina que en Total Acuerdo y De Acuerdo un 31.46% y 36.40% respectivamente, indiferente dio como resultado 9.44% y en desacuerdo 15.06%, Total Desacuerdo 7.64% viéndose que la gran mayoría de resultados están en TA o DA siendo una actitud positiva alta con respecto a lo encuestado en cada factor. El 68% aunado en su respuesta, permite subrayar que la compañía se mueve interna y externamente en un ambiente que además de lo laboral se preocupa por una mutua colaboración, que se vivencia en todos los ámbitos de la empresa.

CANALES DE COMUNICACIÓN



Fig

ura 5. Histograma que presenta los datos en porcentajes de lo hallado en Los Canales de Comunicación .

Se observa que en Total Acuerdo y De Acuerdo un 39.04% y 27.90% respectivamente, indiferente dio como resultado 9.99% y en desacuerdo 18.32%, Total Desacuerdo 4.75% viéndose que la gran mayoría de resultados están en TA o DA siendo una actitud positiva alta con respecto a lo encuestado en cada factor. Hay mayoría positiva del 66% en cuanto a que el manejo de los canales de comunicación es adecuado, sin embargo, al comparar con las demás variables es la que menos puntaje obtuvo, sin que ello indique que sea un problema, simplemente requiere de procesos que le optimicen.

Discusión

Después de aplicado el instrumento y analizados los resultados se retomó el objetivo de esta investigación el cual postulaba: “Describir el proceso de las empresas familiares presentada por la Capital del País durante los últimos diez (10) años, determinando además los elementos comunes que se presentan en la primera y segunda generación“.

Se observó en general que todos los encuestados tiene una actitud alta positiva con respecto a los Factores estudiados como fueron el Manejo de Autoridad, la Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Cooperación y Canales de Comunicación, indicando esto que a pesar de existir lazos de consanguinidad, estos aspectos se han manejado adecuadamente y han permitido el progreso y duración de la empresa, pues se evidencia el profesionalismo antepuesto a la familiaridad que en muchos casos podría llevar a la ruina a cualquier compañía lo que hace que se éste de acuerdo con los factores psicosociales del marco teórico, los cuales además de describirse permiten determinar como se deben manejar al interior de la empresa. Esto indica que se cumplieron los objetivos programados y por lo tanto se resolvió la pregunta de investigación que fue: ¿Cuál ha sido el desarrollo de las empresas familiares del sector industrial en Bogotá y cuáles son los elementos comunes que se presentan en la primera y segunda generación?

En lo que tiene que ver con el manejo de autoridad el 69% que optó por de acuerdo y totalmente de acuerdo en contra del 31% de aspecto negativo, permitió observar como los encuestados, dejan relucir su inclinación por que esta sea autonomía del fundador, dueño y en muchos casos padre o abuelo, pues consideran que lo hacen más eficientemente, lo que además de señalar la importancia que posee el jefe de familia, en las empresas familiares, se da un manejo de labores estrechamente ligado a

los sentimientos que la consanguinidad genera. Es así, como de acuerdo a la opinión de la mayoría que se observa en la Figura 1, se puede determinar que en el caso de las empresas encuestadas, se resalta la importancia de mantener un jefe de familia y de empresa, que además está avalado por la experiencia que sus años le han proporcionado.

Respecto a la toma de decisiones existe concatenación y combinación de sentimientos y respeto hacia el rumbo que debe presentar la empresa, esto significa entonces, que ejerce mayor fuerza la visión de la experiencia y que es plenamente aceptada por la familia y por ende los funcionarios de la misma, lo que sin duda genera un mejor clima organizacional en la compañía. Nuevamente la mayoría del 74.5% que se puede ver en la Figura 2, en contraposición del 25.5% restante, posee una gran impresión de quien maneja la compañía y que sus acciones siempre poseen coherencia y la seriedad que la empresa necesita.

En cuanto a las relaciones interpersonales se puede observar claramente en la Figura 3 el 72% en total acuerdo y de acuerdo se impone ante el 28% indeciso a en desacuerdo, concluyendo, que existe un buen y adecuado manejo de las mismas, fundadas en el respeto y en el trato adecuado de las personas, lo que sin duda irradia una situación más cómoda para todos los funcionarios y permite que el manejo de conflictos, no sea un asunto de trascendencia e incomodidad para la empresa en general. Por el contrario la adecuada aplicación de procesos, hace posible que se mantengan lineamiento propios de una gran familia, especialmente con un ámbito armónico.

La cooperación presenta un manejo favorable en 69%, opuesto al otro 31% que no está de acuerdo, en cuanto a que en el ámbito personal y laboral, es más sencilla la administración y buen rumbo de la empresa, es así, que se denota como todos y cada

uno de los funcionarios además de ejercer sus funciones, poseen un nivel de solidaridad que es demostrado con su actitud y la forma de ejercer su trabajo. Se genera de acuerdo a la Figura 4, la imagen que además de las funciones laborales, los empleados lo hacen con un toque personal de coadyuva, enfatizando nuevamente que en este tipo de compañías el ambiente semeja a una gran familia.

Finalmente en lo concerniente a los canales de comunicación y de acuerdo a lo referido según la Figura 5 el 67% está en acuerdo o total acuerdo, superando el 33% restante que presenta aspecto negativo, lo que determina que este es otro ingrediente administrativo positivo, este aspecto se encuentra correctamente dirigido, lo que señala y releva la acción de los fundadores de la compañía, quienes con sus gestiones, hacen que se lleve a cabo un acertado funcionamiento de la empresa, permitiendo que esta se mantenga avante a pesar de que en algunos lapsos, se atraviesen circunstancias adversas.

A raíz del presente estudio, ha sido posible determinar como a lo largo de la duración de una empresa familiar y su paso de una generación a otra, se dan cambios tan extremos, que incluso pueden finiquitar la vida útil de la misma, esto entonces, señala la necesidad no solo de entregar una compañía en herencia, sino de permitirse la opción de entregar un valor agregado que se represente en el manejo de los factores psicosociales tomados, de una manera eficiente que continúen con la preservación de la empresa.

Es decir, la búsqueda de estrategias de progreso en la empresa, pueden ser su alternativa más fácil y cercana a su expansión, de tal manera que de su correcta aplicación se obtendrán los mejores resultados. Por cuanto se hace evidente la necesidad, respecto a que cada compañía mantenga periódicamente procesos evaluativos que le permitan corregir las falencias que los mismos le señalen.

De otro lado, es relevante el aprovechamiento de la familiaridad como un mecanismo de confianza que guíe a un mismo norte y que en vez de ser un tropiezo permita que el desempeño de toda una compañía sea óptimo. Más aún cuando un país como el nuestro, se encuentra tan necesitado de una economía activa y es aquí donde las empresas familiares juegan un rol importante que debe ser difundido y administrado cada vez mejor, redundando en beneficio no sólo de la compañía, sino además del desarrollo en el ámbito nacional e internacional.

De otro lado, se puede determinar que de una a otra generación, lo que más importa a cada uno de sus integrantes es el poder mantenerse avante y que su empresa sea no solo un símbolo de perduración, sino de éxito total demostrado en el progreso de la compañía y obviamente de sus propietarios, haciendo que este tipo de institución sean toda una heroína económica de acuerdo al gremio en el cual se desenvuelvan. Que ratifique plenamente la adecuada gestión de su fundador y el correcto entendimiento y empalme con sus sucesores.

Al haber analizado cada variable, encontrar su positivismo, relacionar los sentimientos de los miembros de la familia como un modo de influencia en su desempeño, es relevante la continuación de este tipo de investigaciones, en donde quizá se tome más profundamente cada una de las variables sugeridas por separado, con el fin de establecer mayores antecedentes o crear nuevas alternativas que complementen el presente estudio, buscando en todo momento optimizar los procesos de las empresas familiares y porqué no, ofrecerles un documento que en muchos casos pueda ser utilizado como guía para cada organización, de acuerdo a su idiosincrasia y su funcionamiento.

Finalmente y en virtud de lo conocido en la presente investigación, a pesar de parecer reiterativo, es necesario continuar con este proceso al interior de cada

empresa, generando y coadyuvando a un mejor modo de administración, que permita que estas compañías se mantengan por varias generaciones, más aún si se tiene en cuenta que la vivencia de un nuevo siglo, exige personas más preparadas y listas a enfrentar nuevos retos, por lo que es importante conocer cada aspecto del entorno laboral y su adecuado manejo, que permita alcanzar cada vez mas empresas familiares, con mayor solidez y eficiencia.

Referencias

Arquer Armangue Joaquín. (1989). La Empresa Familiar. Pamplona – Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.

Ballesteros Pulido Ramón. (1992). La Psicología Aplicada a la Empresa. Tomo I y II. Barcelona: Ediciones CEAC.

Centro de Estudios de Problemas Industriales de Francia. (1990). Las Empresas familiares “Su fuerza y sus Debilidades”. Barcelona: Editor Francisco Casanovas.

Gallo M. (1996). La Empresa Familiar. España: Folio.

Garrigues Walker Antonio. (1992). Psicología y Técnica Empresarial. Tomos I, II y III. Barcelona: Plaza & Janes S.A.

Haire Masón. (1994). Psicología de la Empresa. Buenos Aires: Ediciones Troquel.

Herderson J. Y R.E.. (1958). Quandt Microeconomic Theory. Mc. Grawhin, Nueva York. Traducción Castellana, Barcelona: Ariel.

Jaffe T. Dennis. (1994). Trabajar con los Seres Queridos. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Jaramillo Pabon Juliana y Prieto Rivera Carolina. (1990). Caracterización del Empresario del Sector Industrial de Bogotá. Tesis – Bogotá: Universidad de la Sabana.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (1998). Administración Una Perspectiva Global. México: Mc Graw Hill.

Kurman Abraham K. (1988). Psicología de la Industria y de las Organizaciones. Madrid: Ediciones Marova.

LA WEB:

<http://www.cefe.españa.1999>

<http://www.continent.com.1998>

<http://www.gtz.de/cete/español/products1999>.

<http://www.iberconsult.pt>.1999.

<http://www.redestb.es/geocities.com>.1999.

<http://www.ucm.es>.1999

<http://www.infopymes.com>.1999

Martínez Nogueira Roberto. (1984). Empresas Familiares “Su Significación Social y su Problemática Organizacional”. Córdoba – Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Pine Arthur. (1991). Negocios en Familia. Barcelona – España: Editorial Grijalbo.

Revista Semana. (1998). Las Empresas Familiares. Bogotá.

Revista Semana. (1999). La Perdida de la Corona. Bogotá.

Rodríguez Estrada Mauro. (1988). Psicología de la Organización. México. Editorial Trillas.

Rosenblatt Paul c., Mik Leni, Jhnoson Patricia A., Anderson Roxane Marie. (1995). La Familia en la Empresa. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Velásquez Álvarez Hernán Dario. (1996). Psicología Empresarial. Bogotá: Tesis – “Politécnico Jaime Isaza Cadavid.

ANEXO A

FORMATO DE LA ENCUESTA

TEST DE RELACIONES EN EMPRESAS FAMILIARES INSTRUCCIONES

Este cuestionario, tiene como finalidad principal, generar un análisis de las relaciones familiares, de los funcionarios de la organización, frente a las situaciones diarias.

Se va a calificar mediante una escala de cinco (5) puntos, buscando relacionar o comparar el grado de concordancia entre la actitud que se expresa en cada afirmación y los sentimientos personales, por ello se solicita responder cada pregunta con toda honestidad.

Se crearon las siguientes opciones de respuesta:

TOTALMENTE DE ACUERDO	T/A
DE ACUERDO	D/A
INDIFERENTE	I
EN DESACUERDO	E/D
TOTALMENTE EN DESACUERDO	T/D

Definición de cada opción de respuest

T/A: Totalmente de acuerdo es decir que con la afirmación propuesta usted está plenamente identificado en ese momento.

D/A: De acuerdo es decir que con la afirmación propuesta usted esta conforme en ese momento.

I: Indiferente o parcialmente es decir que con la afirmación propuesta usted no tiene una posición definida, no le llama la atención.

E/D: En desacuerdo es decir que con la afirmación propuesta usted no está conforme en ese momento.

T/D: Totalmente en desacuerdo es decir que con la afirmación propuesta usted no está conforme y su posición es radical ahora y posteriormente.

Cada afirmación posee estas opciones de respuesta y se sugiere marcar con una (X), una sola opción, que sea con la cual se identifique.

Por ejemplo:

Considero que en mi empresa cuando un empleado se encuentra de cumpleaños en día laboral, se le debe dar libre.

Si la persona está totalmente de acuerdo con esta afirmación, marca la (X) en T/A.

Si la persona esta de acuerdo con esta afirmación, marca la (X) en D/A.

Si la persona no tiene en claro su opinión o no desea opinar, marca la (X) en I.

Si la persona considera que respuesta debe ser opuesta, marca la (X) en E/D.

Si la persona esta rotundamente en desacuerdo, marca la (X) en T/D.

NOMBRE DE LA EMPRESA: DIRECCIÓN: TELÉFONO: PARENTESCO: ESTUDIOS: CARGO: EDAD:					
TEST DE RELACIONES EN EMPRESAS FAMILIARES					
TOTALMENTE DE ACUERDO	T/A				
DE ACUERDO	D/A				
INDIFERENTE	I				
EN DESACUERDO	E/D				
TOTALMENTE EN DESACUERDO	T/D				
T/A D/A I E/D T/D					
<u>MANEJO DE AUTORIDAD</u>					
1. Considero que el manejo de la empresa debe ser ejercido por el fundador de la misma quién por experiencia posee total autonomía.					
2. El ejercicio de dirección de la empresa y su adecuada planificación no debe ser labor expresa de sus socios más antiguos pues su gestión es obsoleta frente a los nuevos retos.					
3. Cuando el fundador de la empresa o persona mayor a cargo toma decisiones, éstas son ejecutadas con muy buena voluntad.					
4. Si el padre o abuelo propietario de la empresa es quien decide que acciones relevantes ejecutar para la misma, éstas no poseen el mismo entusiasmo que si la ejercen los directivos jóvenes.					
5. Es innegable que cuando las decisiones de la compañía son originadas y dirigidas por el fundador de la misma, se da un equilibrio total tanto en los negocios como en la vida familiar.					
6. Las decisiones que son autonomía del fundador de la empresa, jamás tienen capacidad de innovación.					

	T/A	D/A	I	E/D	T/D
<u>TOMA DE DECISIONES</u>					
7. Las acciones referentes a las finanzas son de total dominio del fundador de la empresa.					
8. Considero de vital importancia intervenir en todo lo relacionado con las gestiones de la empresa.					
9. El fundador de la empresa o Padre, posee el entusiasmo necesario para sacarla adelante.					
10. Hacer parte de la empresa y asumir todos los retos que ella requiere es una labor en conjunto de funcionarios y la familia fundadora.					
11. Toda ejecución de planes de la empresa debe ser encabezada y dirigida por el fundador de la misma únicamente.					
12. El fundador de la empresa debe ser asesorado por los ejecutivos jóvenes, pues su criterio no es amplio ni asertivo.					
<u>RELACIONES INTERPERSONALES</u>					
13. La compañía presenta relaciones tan diferentes a otras, que asemeja una gran familia					
14. Cuando se presentan conflictos estos son solucionados es favorablemente, pues se mezclan los sentimientos familiares, con las relaciones familiares.					
15. Se denota hacia los funcionarios de la compañía un respeto igual al que se le brinda a todos los miembros de la familia.					
16. Me es incomodo desempeñarme en la empresa porque mi entusiasmo es opacado por el trato que recibo de sus propietarios.					
17. En la compañía todos son tratados de la misma manera, lo que denota seriedad y responsabilidad en las diferenciaciones familiares.					
18. Es innegable que los familiares de los propietarios son tratados de un modo especial que les exime de cumplir cabalmente con sus funciones.					

	T/A	D/A	I	E/D	T/D
<u>COOPERACIÓN</u>					
19. Se ha alcanzado un nivel de competencia de la empresa, que le permite interactuar con otras del mismo medio en el ámbito nacional.					
20. La empresa en la cual laboro presenta un nivel que no le destaca en su gremio, pues no posee una adecuada gestión comercial.					
21. La disponibilidad de trabajo que se evidencia en la empresa, permite que está reciba una adecuada cooperación tanto de sus funcionarios como de otras compañías.					
22. La empresa no posee una dirección adecuada por parte de su fundador y esto hace que no se asuman retos que puedan conllevar progreso.					
23. Todos y cada uno de los funcionarios de la empresa laboran con mentalidad de trabajo en equipo.					
24. La cooperación de los funcionarios internos de la empresa, no permiten que se den acciones de innovación, por el contrario las evitan.					
<u>CANALES DE COMUNICACIÓN</u>					
25. La función de la empresa es completamente dirigida por el fundador y éste posee adecuadas formas de comunicación con sus clientes.					
26. Indudablemente la forma de planificación del fundador, impide que por su conservatismo se mantengan mejores vínculos con los clientes.					
27. La voluntad de un eficaz manejo por parte de su fundador, permite una excelente comunicación con todos los estamentos de la empresa.					
28. La comunicación con los propietarios de la empresa demarca claramente la posición de superioridad e inferioridad existente.					
29. Existe un adecuado nivel de comunicación en la empresa, que me permite alcanzar el cumplimiento de mis funciones y al mismo tiempo mi propio desarrollo personal.					
30. Evito mantener comunicación con mis superiores pues ellos no me permiten acciones de cambio e innovación en mi desempeño laboral.					

**ANEXO B
TABULACIÓN DE LA ENCUESTA**

	MANEJO DE AUTORIDAD						TOMA DE DECISIONES							
	ITEMS						ITEMS							
	1	2	3	4	5	6	SUBTOTAL	7	8	9	10	11	12	SUBTOTAL
RESPUESTA														
T/A	18	6	21	3	23	2	73	8	32	30	35	3	3	111
D/A	12	23	18	8	7	5	73	12	8	12	13	3	9	57
I	2	7	8	6	4	5	32	4	3	4	-	3	14	28
E/D	11	8	2	20	12	25	78	17	7	3	1	27	19	74
T/D	7	6	1	13	4	13	44	9	-	1	1	14	5	30
TOTAL SUJETOS	50	50	50	50	50	50	300	50	50	50	50	50	50	300

	RELACIONES INTERPERSONALES							COOPERACIÓN						CANALES DE COMUNICACIÓN							
	ITEMS							ITEMS						ITEMS							
	13	14	15	16	17	18	SUBTOTAL	19	20	21	22	23	24	SUBTOTAL	25	26	27	28	29	30	SUBTOTAL
RESPUESTA																					
T/A	15	8	19	5	26	3	76	19	5	10	6	13	3	56	20	4	25	2	24	-	75
D/A	15	18	16	3	14	15	81	18	8	20	4	25	6	81	13	6	16	13	15	4	67
I	5	2	5	7	6	4	29	4	1	15	1	3	4	28	2	4	5	8	6	7	32
E/D	10	16	8	18	3	17	72	5	16	-	19	7	20	67	14	25	4	22	2	21	88
T/D	5	6	2	17	1	11	42	4	20	5	20	2	17	68	1	11	-	5	3	18	38
TOTAL SUJETOS	50	50	50	50	50	50	300	50	50	50	50	50	50	300	50	50	50	50	50	50	300

ANEXO C RESULTADOS TOTALES DE LA ENCUESTA

