

**LA SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA UN ANÁLISIS
DESDE LA TEORÍA DE LA AGENCIA: CASO DEPARTAMENTO DE CALDAS**

VICTOR HERNANDO MACÍAS RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE- MANIZALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MANIZALES
2011**

**LA SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA UN ANÁLISIS
DESDE LA TEORÍA DE LA AGENCIA CASO DEPARTAMENTO DE CALDAS**

VICTOR HERNANDO MACÍAS RAMÍREZ

Proyecto de Tesis Maestría M.B.A

Director Dr. Duván Emilio Ramírez

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MANIZALES
2011**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	13
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.....	14
1.1. TEMA DE ESTUDIO.....	14
1.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA	14
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.4. SURGIMIENTO	22
1.5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	22
1.6. JUSTIFICACIÓN	30
1.7. OBJETIVOS	31
1.7.1. General.....	31
1.7.2. Específicos.....	31
1.8. PROPÓSITOS.....	32
1.9. RESULTADOS ESPERADOS	32
1.10. PRODUCTOS ESPERADOS	33
CAPÍTULO II. REFERENTE TEÓRICO.....	34
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA DE FAMILIA.....	34
2.2. LA EMPRESA FAMILIAR Y EL EMPRESARIO CALDENSE	36
2.3. LA CULTURA Y LA INTERPRETACIÓN DE LA CULTURA COMO PROCESO DE PERPETUACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	56
2.3.1. Conceptos de Cultura.....	57
2.3.1.1. Sistema sociocultural.....	59
2.3.1.2. Cultura como sistema de ideas.....	60
2.3.2. Elementos de la Cultura.....	61
2.3.3. Subculturas y Contraculturas.....	64

2.3.4. Interpretación de la Cultura.	64
2.3.5. El Papel de la Cultura y el Familismo en la Promoción del Crecimiento Económico.	66
2.4. LA EMPRESA FAMILIAR: Conceptos y Características.....	70
2.4.1. Los Retos y Ventajas de las Empresas de Familia.....	79
2.4.1.1. El solapamiento entre la familia y la empresa.	80
2.4.1.2. Las dificultades para afrontar la creciente globalización.....	81
2.4.1.3. Dificultades para afrontar un renovación organizativa.	81
2.4.1.4. Dificultades para planear con anticipación la sucesión en la propiedad y la gestión.....	82
2.4.1.5. La gestión del patrimonio familiar y la ineficiencia de los órganos de gobierno de la empresa, especialmente, el Consejo de Administración.	82
2.4.1.6. La Gestión.	82
2.4.1.7. La cultura y el proceso de formación de la misma.....	83
2.4.2. Ventajas de las Empresas de Familia.....	83
2.4.3. Cambio y Evolución en la Empresas Familiares.....	85
2.4.3.1. Sistema de evolución de la empresa en tres etapas.	85
2.4.3.1.1. Primera etapa.	85
2.4.3.1.2. Segunda etapa.	87
2.4.3.1.3. Tercera etapa.	88
2.4.3.1.4. Problemas más comunes.	88
2.4.4. Estructura de Gobierno de la Empresa Familiar y el Protocolo de la Empresa.....	91
2.4.4.1. Protocolo de la Empresa Familiar.....	92
2.5. LA SUCESIÓN EN EMPRESAS.....	94
2.5.1. Aspectos Generales y Conceptuales de la Sucesión.	94
2.5.2. Tipos de Sucesión del Gobierno de la Empresa.....	95
2.5.3. Variables Incidentes en el Cambio o Relevo del Director General.	95

2.5.4. Relevamiento del Director General por Decisión de los Accionistas o la Junta de Administración y Relaciones de Agencia.	97
2.5.4.1. El primer elemento.....	100
2.5.4.2. El segundo elemento.	100
2.5.5. Plan de Sucesión en las Empresas.	101
2.5.5.1. Características organizativas de la sucesión.....	102
2.5.5.2. Fases en la sucesión del director general de la empresa.....	102
2.5.5.3. Competencias del director general.	103
2.5.5.4. La sucesión en las empresas de familia.	104
2.5.5.5. El nombramiento de un director no perteneciente a la familia.	107
2.5.5.6. La transferencia del poder.	108
2.5.5.7. El director general como arquitecto de la sucesión y continuidad. .	109
2.5.5.8. Esquema del momento de la sucesión.	109
2.5.5.9. Sucesión total.	110
2.5.5.10. Las generaciones menores y sus planes.....	110
2.5.5.11. Estilos de retiro del director general de la empresa familiar.	111
4.1.1.1. Modelo de las relaciones de trabajo en las empresas familiares....	112
2.5.6. LOS PLANES DE CARRERA EN LAS EMPRESAS Y SU ADOPCIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	115
2.5.6.1. Contribución de las Prácticas de Recursos Humanos a la Gestión de las Empresas Familiares.	128
2.5.7. LA TEORÍA DE LA AGENCIA Y SUS IMPLICACIONES EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES	130
2.5.7.1. El Oportunismo en la Teoría de la Agencia.	132
2.5.7.2. La Selección Adversa (o información oculta).....	132
2.5.7.3. El Riesgo Moral (o acción oculta).	132
2.5.7.4. La Teoría Principal – Agente.	133
2.5.7.5. La Teoría Positiva de la Agencia.	134
2.5.7.6. La Economía Positiva y el Concepto de Empresa.	135
2.5.7.7. Conflicto y Costos de Agencia.	137

2.5.7.8. La Teoría de la Agencia y la Gestión de la Empresa Familiar.	138
2.5.7.9. El Papel de los Incentivos en la Gestión de las Empresas de la Familia.....	139
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	143
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	144
3.2. DISEÑOS DE LA INVESTIGACIÓN	145
3.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	146
3.4. PROCESO DE RECOGIDA DE DATOS: SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS	153
3.5. MAPA DE INSTRUMENTOS.....	154
3.5.1. La Entrevista.....	155
3.5.2. Encuesta.....	156
3.6. TRATAMIENTO DE LOS DATOS.....	159
3.6.1. Validez del Instrumento.	161
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	162
4.1. PROPIEDAD DE LA EMPRESA.....	163
4.2. RELACIÓN ENTRE LA FAMILIA Y LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA.....	168
4.3. GESTIÓN DE LA EMPRESA.....	174
4.4. SUCESIÓN Y TRANSMISIÓN DE LA EMPRESA.....	185
4.5. PERSPECTIVA DE LA SUCESIÓN	189
4.6. MODO DE VINCULACIÓN	192
4.7. MOMENTO.....	194
4.8. MOTIVACIONES	196
4.9. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	20199
4.10. CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR	203
4.11. LOS VALORES DEL FUNDADOR	204
4.12. CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL	212

4.13. CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL UNITARIA.....	215
4.14. CONFIGURACIÓN SIMPLE	215
4.15. CONFIGURACIÓN DEPARTAMENTAL.....	218
4.16. PROBLEMAS DE AGENCIA.....	220

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS

DE INVESTIGACIÓN.....	224
BIBLIOGRAFÍA	228
REVISTAS INDEXADAS Y JOURNALS.....	237
TESIS CONSULTADAS	243
NETGRAFÍA	244
ANEXOS.....	247
Anexo No. 1. Guía temática.....	247
Anexo No. 2. Matriz de Registro.....	248
Anexo No. 3. Encuesta para Directivos.....	249
Anexo No. 4. Reseña Histórica de las empresas objeto de estudio.....	256

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1.	Categorización de las empresas familiares en Colombia.....	28
Tabla No. 2.	Características del Empresario Caldense en Cinco Dimensiones.	55
Tabla No. 3.	Preocupación de los Propietarios en la Evolución de la Empresa Familiar.	90
Tabla No. 4.	Preocupación de la Dirección en la Evolución de la Empresa Familiar.	90
Tabla No. 5.	Cinco Procesos Básicos en la Incorporación de Miembros Familiares en la Empresa Familiar.....	120
Tabla No. 6.	Mapa de Instrumentos para la Recolección de la Información.	152
Tabla No. 7.	Matriz de Coherencia.	154
Tabla No. 8.	Matriz de Organización de Preguntas.	155
Tabla No. 9.	Empresas Familiares Objeto de Estudio.	158
Tabla No. 10.	Categorías de Análisis Deductivas – Inductivas.	157
Tabla No. 11.	Estructura de la Etapa de Vinculación.	189
Tabla No. 12.	La Sucesión en la Dirección de las Empresas Estudiadas.....	200
Tabla No. 13.	Características de las Empresas Familiares.....	202

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.	Control Económico y Administrativo de la Familia sobre la Empresa.....	161
Gráfico No. 2.	Generación Familiar que tiene la mayor parte de la Propiedad.....	161
Gráfico No. 3.	Número de Accionistas en las Empresas de Familia.	162
Gráfico No. 4.	Relación Familiar existente entre Accionistas Mayoristas.....	163
Gráfico No. 5.	Accionistas que Trabajan en la Empresa.....	163
Gráfico No. 6.	Tipo de Accionistas que Trabajan en la Empresa.	164
Gráfico No. 7.	Existencia de Asamblea de Familia en la Empresa.	165
Gráfico No. 8.	Existencia de Consejo de Familia en la Empresa	166
Gráfico No. 9.	Existencia de algún tipo de Estructura para Ordenar el Patrimonio Empresarial.....	166
Gráfico No. 10.	Finalidad de una Estructura Legal para Organizar el Patrimonio Empresarial.....	167
Gráfico No. 11.	Repartición de Dividendos entre Accionistas.	168
Gráfico No. 12.	Existencia de un Protocolo para la Repartición de Dividendos.	168
Gráfico No. 13.	Diseño de Acuerdos en Caso de Venta de Acciones.....	169
Gráfico No. 14.	Comunicación con la Gerencia.	170
Gráfico No. 15.	Responsable de la Dirección Estratégica de la Empresa.....	172
Gráfico No. 16.	Director Gerente de la Empresa.....	172
Gráfico No. 17.	Existencia de Comité de Dirección en la Empresa.....	173
Gráfico No. 18.	Diseño un Plan de Trabajo para el Presente Año.	174
Gráfico No. 19.	Evolución de la Empresa en los Últimos Cinco Años.....	175

Gráfico No. 20.	Instrumentos Necesarios para una Buena Evolución de la Empresa.....	176
Gráfico No. 21.	Herramientas que hace falta para una buena Evolución de las Empresas.....	176
Gráfico No. 22.	Certificación de Calidad en la Empresa.	177
Gráfico No. 23.	Trabajadores de la Empresa que Pertenecen a la Familia Consanguínea.....	178
Gráfico No. 24.	Generaciones a la que pertenecen los Trabajadores Miembros de la Familia que Laboran en la Empresa.....	178
Gráfico No. 25.	Quien Decide la Incorporación de Familiares a la Empresa. ...	179
Gráfico No. 26.	Condiciones Laborales para los Trabajadores Miembros de la Familia.	180
Gráfico No. 27.	Dependencia Jerárquica de un Empleo Familiar de un Directivo No Familiar.....	180
Gráfico No. 28.	Ha pensado cómo hacer para que la empresa siga siendo familiar	182
Gráfico No. 29.	Participantes en el Plan de Sucesión de la Empresa.....	183
Gráfico No. 30.	Tiempo que se Producirá la Sucesión en la Dirección de la Empresa.....	184
Gráfico No. 31.	Mecanismos de Capacitación para Posibles Candidatos a la Sucesión en la Dirección de la Empresa.....	185
Gráfico No. 32.	Continuidad de la Empresa Familiar.	186

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1.	Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar.....	79
Figura No. 2.	Modelo de los Cinco Círculos.	80
Figura No. 3.	Eventos de la sucesión	109

Figura No. 4.	Sucesión total.....	110
Figura No. 5.	Modelo de la Relaciones de Trabajo en las Empresas de Familia.	113
Figura No. 6.	Sistema de Desarrollo de Carreras.....	121
Figura No. 7.	Herramientas de Evaluación de Ccarreras.	122
Figura No. 8.	Modelo de Administración de Recursos Humanos.....	124
Figura No. 9.	Mercado de Recursos Humanos.....	126
Figura No. 10.	Diseño de la Investigación.	146
Figura No. 11.	Selección de Casos.	147
Figura No. 12.	Elaboración de Instrumentos.	151

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema No. 1.	De Datos “Crudos” a Datos Numerados.	148
Esquema No. 2.	Análisis de los Datos.....	149



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE MANIZALES

CARRERA: MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN M.B.A		
1er Apellido: MACIAS	2 Apellido: RAMIREZ	Nombre: VICTOR HERNANDO
1er Apellido:	2 Apellido:	Nombre:
1er Apellido:	2 Apellido:	Nombre:
TITULO DEL TRABAJO DE GRADO: LA SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA. UN ANALISIS DESDE LA TEORIA DE LA AGENCIA. CASO DEPARTAMENTO DE CALDAS		
NOMBRE DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO: DUVAN EMILIO RAMIREZ OSPINA		
RESUMEN DEL CONTENIDO (ESPAÑOL)		
Inicialmente se estructurará un marco teórico de los conceptos de empresa de familia o empresa familiar, algunos antecedentes históricos de la conformación de las empresas en Caldas, se involucrará el tema de la cultura como "redes de significados", para identificar algunos elementos o rasgos culturales heredados por las familias y empresarios caldenses, la sucesión en empresas y en empresas de familia, los planes de carrera, así como los conceptos de la teoría de la agencia y su relación con la teoría de los costos de transacción y los derechos de propiedad, sin profundizar en estos últimos, (ya que no se consideran como temas centrales de la investigación), como primeras aproximaciones conceptuales del fenómeno. Posteriormente se plantearán los objetivos, la estructura metodológica del proyecto, que permita la contrastación entre los planteamientos teóricos iniciales frente a siete casos de empresas familiares del Departamento de Caldas. Finalmente se expondrán los resultados de la investigación, y se propondrán algunos temas objeto de estudio para investigaciones complementarias.		
ABSTRACT		
Initially structured theoretical framework of the concepts of family business or family business, some historical background to the establishment of companies in Caldas, will engage the issue of culture as "webs of meaning" to identify cultural elements or traits inherited by families and employers Caldas, business succession and family business, career plans, as well as the concepts of agency theory and its relation to the theory of transaction costs and property rights, without delving into the past, (and which are not considered as central themes of research), as first conceptual approaches of the phenomenon. Subsequently raise the objectives, the methodological structure of the project, enabling the contrast between the initial theoretical versus seven cases of family businesses in the Department of Caldas. Finally we present the results of research, and propose some topics for study for further investigations.		
PALABRAS CLAVE: SUCESIÓN, EMPRESAS DE FAMILIA, PLANES DE CARRERA, TEORIA DE LA AGENCIA, OPORTUNISMO.		

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

1.1. TEMA DE ESTUDIO

“La sucesión en empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia:
Caso Departamento de Caldas”

1.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

Una de las instituciones desarrolladas por el género humano es la familia, la cual ha venido evolucionando desde tiempos prehistóricos adoptando diferentes formas, adaptándose a los requerimientos económicos, políticos y sociales, al tiempo que ha dado respuesta a los retos impuestos por los diferentes momentos de evolución de la sociedad, en este sentido, la consanguinidad ha desempeñado un papel fundamental en el régimen social de todos los pueblos, hasta el punto que ha prevalecido en distintas culturas y razas asentadas en los diferentes continentes; en formas más o menos modificadas suele encontrarse en los pueblos salvajes y bárbaros de América, Asia, África, Europa y Australia los apelativos de tío, hermana, hijo, padre, hermano; los cuales, no son simples títulos honoríficos, sino que por el contrario, traen consigo serios deberes recíprocos perfectamente definidos y cuyo conjunto forma parte esencial del régimen social de esos pueblos; lo cual permite considerar la familia como una institución aceptada por todos.

De esta manera, el familismo se ha convertido en un tema de análisis para explicar los procesos de industrialización y crecimiento económico; en esta perspectiva, se pueden observar diversas posiciones sobre la importancia de la familia en la promoción del crecimiento económico y en la creación de empresas, el familismo afecta el carácter de ese crecimiento en lo referente a los tipos de

organización económica posibles, así como en cuanto a los sectores de la economía global en los que las empresas de familia podrían operar. Desde el punto de vista de Fukuyama (1996, 84) existen tres vías básicas que conducen a la sociabilidad: la primera se basa en la familia y en el parentesco; la segunda, en las asociaciones voluntarias con terceros, como colegios, clubes, instituciones económicas y organizaciones profesionales y la tercera en el estado.

Casi todos los esfuerzos económicos inician con la forma de una empresa de familia, es decir que las empresas son propiedad de una familia y son controladas por ésta. En este caso, la unidad básica de cohesión social llamada familia, sirve también como unidad básica para la organización económica. La empresa de familia en los hogares campesinos fue un hecho omnipresente, tanto en las sociedades agrícolas preindustriales como en las más modernas, y formó la columna vertebral de la primera revolución industrial, tanto en Inglaterra como en los Estados Unidos. En economías maduras, las nuevas empresas también comienzan en general como empresas de familia que con el tiempo van adoptando diversas formas en la estructura de propiedad, algunas se desplazan a formas impersonales, mientras otras mantienen el componente familiar en su propiedad y control. Dado que esa cohesión se basa en los lazos morales y afectivos de un grupo social preexistente, la empresa puede prosperar aun ante la ausencia de leyes comerciales o de una estructura estable en lo referente a derechos de propiedad y contratos.

De esta forma, se puede afirmar que la empresa de familia ha sido una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las estructuras familiares para generar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que facilitan las actividades de financiamiento e inversión orientados a generar procesos empresariales.

Estas unidades productivas históricamente han mostrado una serie de situaciones particulares, asociadas a la realidad derivada de los contextos internacionales,

nacionales o regionales a su constitución interna y a los marcos socio-culturales en los cuales se inscriben, por lo cual la estructura empresarial definida como empresa de familia ha sufrido transformaciones que tienen que ver con asumir modelos administrativos diseñados para otro tipo de organizaciones: manejo de recursos individuales y colectivos, problemas de tipo cultural, gestión tecnológica, sucesión en la dirección entre otros.

En esta perspectiva y recordando el modelo de Jensen y Meckling (1976), en una empresa de familia de primera generación el directivo y el propietario son la misma persona por lo tanto, se produce una eliminación de riesgos de agencia debido a que las relaciones de agencia se suprimen, caso en el cual se obtienen una serie de ventajas que el resto de empresas no familiares no tienen. Esta afirmación se basa en tres ejes que son:

- 1) Cuando no hay separación de propiedad y gestión, consigue la desaparición de los costes de controlar a dichos agentes.
- 2) La existencia de una alineación de intereses cuando coinciden en la misma persona la propiedad de la empresa y la gerencia; caso donde los costes de agencia se minimizan al no existir disparidad de intereses entre las partes, entre agente y principal.
- 3) Las relaciones especiales que se dan en este tipo de empresas, de tal manera que no sólo se actúa a favor de uno mismo sino también a favor de aquéllos que le rodean; por tanto se puede afirmar que los costes de agencia en una empresa familiar de primera generación son mínimos debido a que la divergencia de intereses entre propietarios y gerentes, el potencial riesgo moral y/o la selección adversa (oportunismo), originados cuando propiedad y control están separados, no se manifiestan para el conjunto de firmas de propiedad familiar.

Esto es, existe una alineación de las actitudes del propietario y del directivo en cuanto al crecimiento de oportunidades y riesgos, de tal manera que se

compensan y por lo tanto disminuyen los costes de vigilar, controlar y llegar a acuerdos con otras personas para que realicen un determinado trabajo; Así, el propietario se ahorra todos esos costes, ya que ambos roles son ocupados por una misma persona, pudiendo prescindir del mantenimiento de mecanismos de gobierno internos que lleven a cabo ese exhaustivo control.

Sin embargo, en la empresa de familia dependiendo de cada momento histórico¹, se produce una atomización de la propiedad, la cual recaerá en una u otra persona o en grupos de personas, en este caso vinculados por relaciones de consanguinidad. El propietario (fundador) que es a su vez dirigente de la compañía, es el único supervisor y quien lleva toda la carga del negocio; pero con el paso de los años, dicho fundador debe ceder el poder a sus descendientes, ocurriendo en muchos casos un retraso en la sucesión que viene determinado por no saber estructurar el problema ni por parte del fundador, ni por el resto de la organización, de tal manera que la resistencia o negación a su retiro es más cómodo que tomar una postura activa para solucionarlo.

Si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, desmotivación de los directivos y además a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer.

Lo anterior se ve reflejado en las cifras relacionadas con la desaparición de empresas de familia, según Guinjoan y Llauradó (2000) el 30% de este tipo de empresas en la Unión Europea, desaparecen por no planear de manera adecuada la sucesión; en Estados Unidos tres de cada diez sobreviven a la segunda generación y solamente el 10% llegan a la tercera generación; en España, un 25%

¹ Aquí es importante destacar que esos momentos históricos están determinados por cambios en el control de la organización por la naturaleza finita de los seres humanos o por el crecimiento de la organización que ya no puede ser controlada por una sola persona.

de las empresas de familia pasan por un cambio generacional, un 8% por dos y uno por ciento por tres. Según el estudio del 2005 efectuado por la Superintendencia de sociedad de Colombia, se concluye que: en Estados Unidos, las sociedades de familia representan el 96% del total, en Italia el 99%, en Suiza el 88%, en Inglaterra el 76%, en España el 71%, en Colombia el 70% y en Chile el 65%; en este mismo documento se afirma que:

“La experiencia y las cifras muestran que las sociedades de familia tienen mayores dificultades para sobrevivir en el mercado que las empresas que no son de familia, entre otras razones porque no se planea con suficiente tiempo el proceso de sucesión de la propiedad y administración de la empresa.

La sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar la sociedad, porque no solo afecta a quien o quienes se les transfiere el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la Compañía.” En un estudio similar en Colombia presentado en la Revista Portafolio² del cuatro de febrero de 2010, se encuentra que:

”Actualmente, muchas compañías forman muy lenta o caso contrario muy rápidamente a sus sucesores, en el caso de una formación rápida están preparados pero no acceden al cargo, llevándolos a aceptar otro tipo de posiciones en otras compañías y en el caso de una formación lenta las compañías se encuentran con líderes poco capacitados”.

² Frente a este panorama, Fundes reveló que el 51 por ciento de empresarios de las mipymes familiares no está seguro en materia financiera de cómo enfrentar su retiro y de igual forma se presenta un alto temor en delegar las funciones empresariales que representan un 44 por ciento. Además, se evidencia que el 61 por ciento de los empresarios tienen estudios universitarios, el 26 por ciento posgrados, el 5 por ciento primaria y el 3 por ciento bachillerato. En edades, el 34 por ciento oscila entre los 46 y 55 años y el 29 por ciento más de 55 años.

El estudio elaborado con apoyo VA Consultores y el Banco de Bogotá, “Dinámica de la empresa familiar Pyme”, pone de manifiesto que el 99 por ciento de las mipymes no son conscientes de los procesos de sucesión como factor de riesgo para la continuidad de sus empresas a través del tiempo y evidencia que falta una preparación adecuada para afrontar y aplicar el tema de sucesión en estas compañías.

De acuerdo con esto es necesario analizar la pertinencia de mantener la unidad entre dirección y propiedad en la organización o hacer con anticipación un proceso de profesionalización de la dirección que puede implicar relaciones de agencia al interior de la empresa de familia, pero que contribuye a evitar las dificultades propias de los procesos de sucesión; los cuales unidos a la atomización de la propiedad, establecen relaciones de agencia por la separación entre el propiedad y la gerencia; así esta recaiga en uno de los miembros de la familia, quien deberá rendir cuentas a los otros propietarios, convirtiéndose en agente de estos susceptible de incurrir en riesgo moral o selección adversa que son las dos formas de oportunismo³; desde esta perspectiva, resulta interesante estudiar los procesos de sucesión en las empresas familiares teniendo como referente de análisis la teoría de la agencia.

El estudio de los factores de la desaparición de las empresas familiares, según Belausteguigoitia (2004, p. 16) es de suma importancia y relevancia ya que este fenómeno se asocia con la incapacidad de las EF para adaptarse a un entorno más competitivo; existen muchas razones por las cuales muchas empresas familiares no logran sobrevivir. Un estudio sobre micro y pequeñas empresas mexicanas elaborado por Maza y Páez en (1997), citado por Belausteguigoitia (2004, p.17), da cierto entendimiento sobre la causas de la desaparición de estas, lo cual constituye información útil para los empresarios.

³ La primera se considera oportunismo pre contractual o ex -ante y la segunda pos-contractual o ex -post

Las causas señaladas por estos autores pueden dividirse en dos grandes grupos: Las estructurales (que tienen que ver con la empresa) y las del entorno (que contemplan aspectos de mercado financiamiento e impuestos); la conclusión para los autores del anterior estudio, arroja como resultado que los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, seguida por las cuestiones de orden financiero y político- fiscal.

En lo administrativo, el primer factor que incide es la carencia de un sistema administrativo ya que la mayoría de las EF dirigen sus negocios en forma improvisada, sin reglas claras en los roles para manejar su negocio y tomar las decisiones importantes, son algunas de las fallas mas comunes en estas empresas.

El segundo factor determinante de fracaso es que operan con un sistema inadecuado ya que las empresas familiares deben tener una dirección especial estructurada en una cadena de mando con líneas de autoridad definidas, porque no puede mandar cualquiera, con estatutos que definan roles, responsabilidades y derechos de cada familiar- socio.

El tercer factor administrativo es el manejo ineficiente de los recursos, pues en cierto sentido siempre habrá una disputa por los beneficios obtenidos de la actividad de la empresa para favorecer al sistema familiar y dejar sin recursos a la empresa; esta misma cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y hará perder poder a la gerencia ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma por lo tanto no se esta cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la organización como tal.

El cuarto factor administrativo es la carencia de control en el sentido de la delegación, la cual es una herramienta básica de la administración pues si esta no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos; en la

empresa familiar este factor es uno de los mas carentes ya que existen problemas para delegar y buscar una persona idónea en la cual puedan confiar las decisiones mas importantes de la empresa.

El último factor son las grandes dificultades que enfrentan las EF para lograr la continuidad en los caminos generacionales; aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito en la sucesión a la siguiente generación (Lea, 1993, Handler y Cram, 1988, Costa, 1994) Belausteguigoitia (2004, p 15).

Dadas las condiciones anteriores surge la pregunta:

1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los principales factores de orden administrativo que determinan los procesos de sucesión en las empresas de familia del departamento de Caldas a la luz de la teoría de la agencia?

Para sistematizar la investigación se proponen los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los principales acontecimientos de orden histórico que influyeron en la conformación de las empresas familiares del Departamento de Caldas?
- ¿Qué se ha escrito entorno a los procesos de sucesión en la dirección y vinculación de nuevos miembros de la familia en las empresas familiares?
- ¿Cuáles son los principales procedimientos administrativos empleados para la vinculación de nuevos directivos, propietarios y/o empleados de las empresas familiares del departamento de Caldas?

- ¿Cómo se evidencia el riesgo moral y la selección adversa en los procesos de vinculación en las actividades de la empresa como directivo, empleado y/o propietario?

1.4. SURGIMIENTO

El presente estudio surge de las reflexiones que se realizaron entorno a la teoría de la agencia y su aplicación en las empresas de familia, realizadas por el Magister, Duván Emilio Ramírez, en el desarrollo de la tesis doctoral que viene adelantando, para optar al título de Doctor en Administración; de igual forma, y como se plantea en los antecedentes de esta investigación, la escasa bibliografía sobre estudios enfocados en la gestión de empresas familiares impulsaron el surgimiento de una investigación desde esta perspectiva, novedosa y pertinente, dada la necesidad de aportar al desarrollo y gestión de las empresas desde la ciencia administrativa. La presente investigación hace parte de la propuesta doctoral denominada: “La sucesión en las empresas de familia: un análisis de la teoría de la agencia”.

1.5. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El campo de estudio de las empresas familiares se remonta a 1975 con la obra, *Beyond Survival: A guide for the business Owner and His family*, de León Danco, así como la fundación de la revista Family Business Review. Al principio los escritos eran anecdóticos, de acuerdo a las experiencias relatadas por consultores y observadores (Poza, 2005, p.6), hasta convertirse en centro de interés de universidades y centros de estudio de mayor rigor científico.

Dodero (2006), desarrolló un estudio empírico con 661 personas miembros de

empresas familiares de doce países de Latinoamérica, entre ellos, Colombia, en el cual encontró que los 4 factores clave de éxito de la empresa de familia mejor cualificados en orden de importancia fueron:

1. Visión-estrategia 48%
2. Dedicación 43%
3. Administración 20%
4. Valores 17%.

Los errores más graves en las empresas de familia fueron:

1. Problemas organizativos 22%
2. Conflictos familiares por fallas en la comunicación 20%
3. Administración deficiente 18%
4. Visión incorrecta 12%.

A la pregunta sobre si el negocio no anduviera bien los encuestados respondieron así.

1. 79% Seguirían con el negocio
2. 17% vender
3. 4% cerrar.

Entre muchos otros aspectos se destaca que:

1. 57% de los encuestados se resiste a recibir nuevos socios
2. 47% no se resiste,
3. 82% de los encuestados afirma no tener normas para a la admisión de familiares la empresa y los criterios para admitir un familiar mejor fueron: capacidad 39%, formación 34%, interés 26%. Los menos ponderados fueron:
 - experiencia 14%
 - valores 12%
 - Que exista una vacante 5%. Para fijar la remuneración los tres principales

factores fueron:

- Capacidad 51%
- Dedicación 46%
- Resultados 45%

En el tema de planificación de la sucesión se destaca que:

- 40% no planifica la sucesión
- 32% afirma que se está trabajando en el tema
- 28% afirma que sólo se sabe quien será el próximo sucesor.

En cuanto a la diferencia entre las empresas que si preparan la sucesión y las que no; se encontró que en las que si se prepara la sucesión

- El 70% afirman que la empresa continúa igual
- Un 14% que se presenta caos y división
- 16% que no hay nada previsto pero que, tampoco será un caos.

En los encuestados cuyas empresas no preparan la sucesión se encontró que:

- Un 39% afirman que todo sigue igual
- El 24% se presenta caos y división
- 37% no hay nada previsto pero que, tampoco será un caos y los principales criterios para elegir al sucesor son: capacidad 45%, experiencia 18% y compromiso 18%.

En el estudio de Navarrete y Mayorga (2006), denominado: " Diagnóstico Integral de las Empresas de Familia de la ciudad de Bogotá", se concluye que muchos factores externos no financieros influyen el fracaso de la toma de decisiones; es necesario desarrollar una visión integral de la empresa, deben adoptar estrategias globales de competitividad, el entorno ha sido poco favorable para las empresas de familia en los últimos años, en el análisis de las dimensiones "familia" y "producción", el resultado fue deficiente, los cuadros directivos presentan

deficiencia en el tema de profesionalización, presentan fallas en la toma de decisiones en tecnología, deficiente administración del capital de trabajo, falta de aplicación de planes de mercadeo y dificultad para acceder a fuentes de recursos, Navarrete y Mayorga (2006, p. 159).

En la investigación de Lozano (2008) denominada: "Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar", se explora lo que vivieron los hijos, o los hijos de los hijos, que actualmente trabajan en la empresa familiar, antes de su ingreso a ella de tiempo completo. Esta investigación muestra que se emplean tres dimensiones de formación en las empresas investigadas (valores, conocimiento y liderazgo) y que existen unos elementos influyentes en esas dimensiones que son: la empresa, el mercado, los mismos descendientes y la sociedad. Los argumentos del estudio, apoyados en las perspectivas de la sucesión y de la teoría de recursos y capacidades, contribuyen a crear un marco de trabajo para futuras investigaciones sobre la sucesión de empresas familiares.

Por su parte Mora (2007) desarrolla un estudio en cinco empresas del sector comercial del Caquetá denominado: "Etapas Evolutivas de las Empresas Familiares en la ciudad de Florencia Caquetá: cinco casos del sector comercial", encontró que según diversos autores no existe una definición formal de la empresa familiar (Mora 2007, p 101) y en los casos estudiados destaca que son administradas por sus gestores, se caracterizan por tener altos valores como la honradez y el trabajo duro y continuo, desarrollan innovación desde la perspectiva de mercado o de la organización, se han adaptado al cambio superando a la primera y segunda generación (Mora 2007, p 102).

En el estudio de Gómez, López y Betancourt (2008) denominado: "Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de

sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas”, identificaron que los factores que más afectan la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial de las empresas familiares en Colombia son, en su orden: cultura, seguridad e impuestos.

¿Cuál es la situación de los estudios sobre empresas familiares en Colombia?

Según Romero (2006, pp. 12 a 15), pese a que la empresa familiar ha predominado en diversos sectores de la economía Colombiana, es paradójico que este tipo de organización haya sido poco estudiada, con excepciones de los aportes provenientes de la comunidad académica vinculada a la historia empresarial y algunas revistas no académicas, consideran que en Colombia los estudios sobre empresas de familia son un campo aun “Virgen” por aprovechar. Este mismo autor hace una revisión de la constitución de las grandes, medianas y pequeñas empresas familiares en Colombia y hace la siguiente clasificación por categorías:

En la Primera Categoría ubica los grandes grupos empresariales caracterizados por una fuerte integración vertical, amplia diversificación hacia actividades complementarias que refuerzan su capacidad de acción y orientadas a la internacionalización. Se ubican en las grandes ciudades del país como Bogotá, Cali, Barranquilla y Medellín. Se organizan bajo el modelo de Holding, con una oficina central controlada por miembros familiares y numerosas empresas a cargo de gerentes profesionales externos a las familias accionistas, juntas directivas mixtas conformadas por familiares accionistas y profesionales no pertenecientes a la familia.

En la Segunda Categoría están las grandes empresas industriales y comerciales especializadas en una sola rama de actividad en la cual han alcanzado una fuerte posición de mercado, su organización es de una típica sociedad anónima, con oficinas centrales dentro de la misma empresa, generalmente son dirigidas por un

presidente o director general, que reporta a una junta directiva integrada principalmente por la misma familia propietaria. Tales empresas demuestran una distribución espacial más amplia que la de los grandes grupos empresariales, en cuanto a que no sólo se ubica en las grandes ciudades del país, sino, en ciudades intermedias como: Manizales, Bucaramanga, Pereira, Cartagena e Ibagué.

La Tercera Categoría corresponde a los negocios familiares de explotación agrícola y agropecuaria, ubicados en su mayoría en pequeños y medianos centros urbanos que se han creado alrededor de la economía agraria, cuya actividad se organiza con base en la explotación de cultivos tradicionales de la economía nacional como: café, banano, caña de azúcar, flores y más recientemente la palma africana y en actividades como la ganadería, industria agrícola y especies menores; su estructura es simple, con una oficina central controlada por los líderes familiares y en la cual se desarrollan las actividades administrativas y de comercio, mientras que encargan a administradores externos el área de explotación o producción.

En La Cuarta Categoría ubican cientos de pequeñas y medianas empresas denominadas Pymes, concentradas en actividades especializadas de industria, comercio y servicio a baja escala, con limitados niveles de desarrollo tecnológico y atención a mercados locales; estas empresas están controladas por el fundador o alguno de sus sucesores, tienen cuadros directivos muy pequeños a cargo de la familia y esquemas de gestión muy poco desarrollados, Romero (2006). En la tabla N°1 se sintetiza esta clasificación:

Tabla No. 1. Categorización de las empresas familiares en Colombia.

CATEGORÍA	ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS	RELACIÓN DIRECCIÓN-PROPIEDAD
PRIMERA	Modelo Holding	Fuerte integración vertical Diversificación en actividades complementarias Inclinación a la internacionalización Ubicadas en las grandes ciudades	Oficina central a cargo de los familiares Numerosas empresas a cargo de gerentes externos no familiares Junta directiva mixta
SEGUNDA	Industrial y comercial Modelo de empresas especializada Sociedades anónimas	Realizan actividades en una sola rama Fuerte posición en el mercado Ubicadas en grandes ciudades e intermedias	Gerente general Junta directiva familiar
TERCERA	Negocios de explotación agrícola y pecuaria Estructura organizacional simple	Ubicados en pequeños y medianos centros urbanos de explotación agrícola y pecuaria	Oficina central controlada por líderes familiares Área de producción y explotación a cargo de un agente externo
CUARTA	Mipymes	Actividades especializadas de comercio, industria y servicio a baja escala Escaso desarrollo tecnológico Mercados locales	Controladas por el fundador o uno de sus sucesores Cuadros directivos muy pequeños a cargo de la familia

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Romero (2006, pp. 12 a 15).

En el caso de Caldas se identifica la investigación: “Familia y empresarios en Manizales 1850 -1910” de Giraldo (2000) y otros; el tema de investigación trabaja dos ejes: Las redes y alianzas de las familias notables de Manizales y su papel en el surgimiento y consolidación de la empresa familiar en el período comprendido entre 1850 y 1910. Como objetivo principal se plantea el análisis de la conformación de redes y alianzas entre familias notables de la ciudad y la configuración de estrategias familiares orientadas a la consolidación de la empresa familiar y de la actividad empresarial en general; a lo anterior se agregaron las modificaciones en dichas estrategias a partir de cambios en el entorno económico e institucional.

A lo largo de la investigación se destaca el papel de la familia como centro de la organización empresarial; es decir el nexo entre familia y empresa y el papel de las redes y alianzas como estrategias para acceder a distintos tipos de recursos y la manera como estas respondieron de manera dinámica, a las cambiantes condiciones económicas y políticas. Desde esta perspectiva el estudio muestra cómo las redes y alianzas se constituyeron en el medio primario y fundamental para adquirir suficiente capital, recursos humanos, movilizar crédito, conformar sucursales o ramas en otras regiones y en general, para expandir y diversificar los negocios; Según este estudio la evidencia empírica demostró que la diada familia y empresa fue la forma de organización predominante en las principales empresas que se conformaron después de la fundación de Manizales y que las redes de parentesco desempeñaron un lugar significativo no solo en el proceso de consolidación de la naciente ciudad sino también en el desarrollo de la actividad empresarial en general.

Finalmente se encuentra una tesis de maestría de 2010 en la Universidad Nacional Sede Manizales, de Pula Zuluaga Arango denominada: “El papel de la confianza en el desempeño de las empresas de familia: el caso de las empresas de familia manizaleñas”, en este trabajo se concluye al respecto de la sucesión de

empresas que esta es un punto neurálgico para las empresas pues los empresarios no lo han preparado con antelación y el miedo a la sucesión hace retrasar dicho proceso (Zuluaga, 2010)

1.6. JUSTIFICACIÓN

La importancia de estudiar las EF⁴ radica en que es una de los tipos de empresas que mas le aporta al sector productivo de un país. Según Neubbauer y Alden (1999, p. 40) las estimaciones de la aportación al PIB, así como al empleo van del 45 al 70% en todo el mundo no comunista. Los puestos de trabajo creados en la última década pueden atribuirse a las empresas familiares, esto debido a que hay empresas familiares de carácter multinacional y grandes dimensiones, que son muy conocidas como Ford, Bechtel, Levi Strauss, Michelin, Marie Brizard y L'oreal, el grupo Kouk (Hong kong), Seagram y Bata (Canada); Fiat, Ferrero, Barillo, Benetton (Italia), Lego (Dinamarca) entre otras.

La gran influencia de la empresa familiar en las economías mundiales, así como la poca producción científica sobre el tema, especialmente en nuestro medio, le dan la relevancia y pertinencia al presente estudio en el Departamento de Caldas.

Es de anotar que según estudios de algunos investigadores en el ámbito de la historia empresarial, Caldas presenta ciertos rasgos de tipo histórico, cultural y social, caracterizándola como una “sociedad cerrada”, lo que incide en la negativa de recibir nuevos socios en las empresas de tradición familiar, así como, la renuencia a admitir agentes externos en la dirección de las mismas, que le da un rasgo bien diferenciado en relación con otras regiones del país a la hora de gestionar las empresas, en este caso podría indagarse sobre las fortalezas y debilidades de esta práctica cultural e idiosincrática de los dueños y empresarios

⁴ En este estudio se utilizará la abreviatura de empresa familiar como EF

caldenses. De esta manera, se pretende aportar desde la academia a la gestión de las empresas de familia del departamento y crecer en el conocimiento de sus estructuras de gobierno y en la gestión y administración de las mismas, para aportar en la consolidación y pervivencia de estas en el tiempo.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. General.

Determinar los procesos de sucesión en la dirección de las empresas de familia del departamento Caldas, desde elementos de carácter administrativo, a la luz de los planteamientos de la Teoría de la Agencia.

1.7.2. Específicos.

- Documentar los principales acontecimientos de orden histórico, que dieron origen a las empresas de familia del departamento de Caldas.
- Sistematizar un marco teórico entorno a los procesos de sucesión en la dirección de las empresas de familia
- Describir las principales prácticas administrativas empleados tanto para la sucesión en la dirección de la empresa, como para la vinculación de empleados familiares, en un estudio de siete casos del Departamento de Caldas.
- Contrastar los de los siguientes componentes que hacen parte de los problemas de agencia: el riesgo moral y la selección adversa, con las prácticas

y procedimientos para la sucesión de directivos y/o vinculación de empleados familiares, obtenidos en el trabajo de campo.

1.8. PROPÓSITOS

Con esta investigación se pretende identificar los procedimientos que deben adoptar las empresas de familia con el fin de minimizar los costos de agencia derivados del oportunismo resultante en los procesos de sucesión en diferentes cargos (incluyendo la gerencia) vinculación de nuevos miembros familiares como empleados. De tal forma que se puedan plantear alternativas de solución a una de las problemáticas que contribuyen a la desaparición de las empresas de familia como es la sucesión. De acuerdo con los datos de la Superintendencia de sociedades, el 68% de las sociedades que se han acogido a un proceso de liquidación obligatoria son de familia. A 31 de diciembre de 2005, habían entrado 1.198, lo que indica que 815 sociedades en liquidación son de familia. Se pretende contribuir con la teoría administrativa por medio de un desarrollo teórico que permita emprender nuevos estudios sobre las implicaciones de la teoría de la agencia en los procesos de sucesión en las empresas de familia, que se conviertan la base de estudios posteriores que permitan adelantar procedimientos gerenciales y administrativos que faciliten el crecimiento, la evolución y supervivencia de las empresas familiares en Caldas, más allá de la segunda generación, a partir del entendimiento de los factores históricos, sociales, culturales y administrativos que se dan en esta región del país y que influyen significativamente en las mismas.

1.9. RESULTADOS ESPERADOS

La presente investigación espera obtener un marco teórico, desde diversas fuentes primarias y secundarias, pertinente para el estudio de las empresas de

familia en el departamento de Caldas, de igual forma; se pretende obtener información valiosa de tipo cualitativo que permita identificar los procedimientos administrativos formales e informales, que inciden en el relevo generacional en la alta dirección de las empresas de familia, así como los procedimientos de vinculación de empleados familiares en la empresa y su relación con la continuidad y supervivencia de las mismas.

1.10. PRODUCTOS ESPERADOS

Tesis de maestría con un marco teórico estructurado, un análisis de información, unas conclusiones y recomendaciones generales.

CAPÍTULO II. REFERENTE TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA DE FAMILIA

Una de las instituciones que ha prevalecido a través del tiempo y que ha impulsado el desarrollo económico es la empresa de familia, sus orígenes se remontan a los inicios de la civilización occidental. En la Grecia clásica sólo existían monopolios públicos en el campo del cobro de impuestos y en la explotación de los recursos naturales. Las actividades económicas de las personas particulares de aquel periodo, estaban basadas en el ámbito doméstico, es decir, en la familia; esta situación no cambió sustancialmente durante el Imperio Romano y la Edad Media, llegando más o menos inalteradas hasta el descubrimiento del nuevo mundo. Aún, durante las primeras etapas de la industrialización, las empresas de propiedad familiar siguieron impulsando el desarrollo económico (Neubauer y Lank, 1999, p.16); este hecho queda sobradamente demostrado por las enormes fortunas amasadas en Estados Unidos por familias como Vanderbilt (ferrocarriles), Morgan (banca), Rockefeller, Carnegie y Ford y Siemens en Alemania, por mencionar algunas.

La prosperidad en occidente se inició con el crecimiento del comercio en Europa, el cual surgió en Italia en el siglo XII (Rosemberg y Birdzel, 1986, p. 35) citados por Greiff (1999, p.358), este mismo autor sostiene basado en una abundante información histórica, obtenida de documentos como el Cartulario Genovés (1155 – 1164) de Geovani Scriba, los documentos italianos más antiguos en los que se consignan las relaciones contractuales más antiguas después de la caída del Imperio Romano, así como, los Documentos de Geniza, que datan del siglo XI y donde se consignan las operaciones de los mercaderes Magrebíes de origen Musulmán.

La empresa familiar hizo su aparición en Italia en las ciudades de Piacenza, Siena y Lucca a principios del siglo XIII y luego se extendió a otras ciudades Italianas. En la segunda mitad del siglo XIII brotó en Florencia un puñado de empresas familiares excepcionalmente grandes, las compañías Bardi, Peruzzi y Acciaiuoli. Estas, así como muchas otras empresas familiares de menor tamaño, contaban con oficinas y sucursales a todo lo largo de Europa y el Mediterráneo, desde Inglaterra al oeste hasta Túnez en el sur y Rodas en el este (Greiff, 1999, p.359).

Según Greiff (1999) tanto los europeos como los musulmanes, organizaban y utilizaban su capital de manera similar, pero sólo en la empresa familiar surge en Italia, aunque el autor admite, que no tiene fuentes históricas para identificar el porqué surge este tipo de empresa en Italia y porqué no en sus homólogos musulmanes. A través de la modelación de la Teoría de Juegos, concluye que esta institución surge por la necesidad de resolver problemas de agencia y porque la estructura de incentivos entre ambas culturas presentaba diferencias ya que en la Italiana se orientaba más a la responsabilidad individual, mientras que en la musulmán la orientación de la responsabilidad era de tipo colectivo y esto según el autor, marcó una fuente sustancial para el origen de la empresa familiar en el período medieval tardío. El mismo autor concluye que:

“El análisis preliminar del surgimiento y la estructura interna de las empresas familiares italianas indica que su aparición en Italia y no en el mundo islámico, más avanzado en el comercio, quizá responda a diferentes incentivos respecto del acopio de capital, producto a su vez de la distinta manera en la que se atemperaban las relaciones de agencia. Sin embargo, aunque este análisis fundado en la teoría de juegos da cuenta de la necesaria condición para el

desarrollo de la empresa familiar en Italia, quizá no explique, ni el momento, ni el lugar en que ésta surgió” (Greiff, 1999, p. 380).

Es importante señalar como se da el proceso de conformación de la empresa en el Departamento de Caldas y como se configura el perfil del empresario caldense a partir de ciertos patrones o redes de significados, que hacen parte de su cultura. Geertz (1987, p.20), entiende la cultura como *"un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas"*. Estos elementos sociales, culturales y económicos traídos desde la conquista influyeron en la conformación de las familias empresarias de la región, en sus relaciones internas (jerarquía, relaciones de poder, sucesión de la propiedad), y a su vez determinan unos elementos característicos en la gestión de las empresas de esta región del país como se verá en el siguiente apartado.

2.2. LA EMPRESA FAMILIAR Y EL EMPRESARIO CALDENSE

La escasa literatura sobre la colonización antioqueña y del Viejo Caldas sitúa la llegada de los españoles en Antioquia durante los siglos XVII y XVIII, los cuales vinieron en busca de oro, eran descendientes de hidalgos, es decir de la baja nobleza, muchos de ellos pobres, pero con “escudos nobiliarios”, que ansiaban alcanzar riqueza para poder comprar el “mayorazgo” y obtener prestigio. Así pues, se establecieron en tierras baldías cedidas por el Estado de Antioquia para el establecimiento de colonias, con un grado aceptable de organización que incluía la obligación de fundar un poblado (*La Patria, Enciclopedia Ilustrada. Fascículo 8: La colonización Antioqueña, “y todo fue posible”,2000*).

De este modo, el Estado se vinculó de manera directa al proceso de colonización y entregó tierras a colonos particulares. Los intereses de los colonos y los

antioqueños se confabularon, para darle valor social a la tierra que para aquella época no cumplía ninguna función económica. Muchos de los descendientes de los primeros concesionarios de colonos, al ser ocupadas sus tierras por los colonos inmigrantes, establecieron pleitos prolongados y se inició una pugna entre ellos. Así, entonces un grupo de colonos y campesinos organizados en el oriente antioqueño (Rionegro y Marinilla) comenzaron a desplazarse gradualmente hacia el sur, debido a la pobreza y escasez de tierras. Por espacio de mas de cien años, este desplazamiento significó la apertura de cientos de millares de hectáreas de tierra fértil, que constituyen la región suroriental del hoy departamento de Antioquia y la casi totalidad del departamento del Viejo Caldas (Giraldo: 1983, pág.75).

Una combinación peculiar de factores motivaron a los grupos de colonizadores para abrir la frontera sur de La región antioqueña. Entre ellos, sobresalen las condiciones adversas al medio, las tierras rojizas y escasamente productivas. Además a finales del siglo XVIII la producción de oro, una de las principales fuentes económicas de la región, descendió gradualmente. Ahora bien, circunstancias tan adversas forzaron a campesinos y a colonos a emigrar hacia el sur, pues, no solo buscaban tierra fértiles y volcánicas de los Nevados del Ruiz y del Tolima, sino atraídos también por los yacimientos auríferos, y obviamente por las guacas de oro de los indios que se rumoraban prodigas. “Tierras y guacas se constituirían en la inevitable atracción para los nuevos grupos de colonizadores, que al emigrar dejaron atrás el oriente de Antioquia y las pobres oportunidades que esta ofrecía” (Giraldo, 1983, p.42)

Indudablemente el avance hacia el sur fue estimulado por pleitos establecidos por la Compañía González y Salazar & Cía., en contra de muchos colonizadores. La Compañía era poseedora de los títulos de la concesión Aranzazu, la cual comprendía todas las tierras al oriente del rio Cauca, entre la quebrada de Arma y la de Chinchiná, incluyendo los municipios de Salamina, Neira, Aranzazu,

Filadelfia y Manizales; la cual fue adjudicada por la Corona Española a la familia de este apellido; en síntesis englobaba una porción significativa de las tierras del Norte de Caldas. Así las cosas, muchos de los colonos, hostilizados por los pleitos, prefirieron moverse hacia allende, al límite de las tierras reclamadas, en búsqueda de lugares que no ofrecieran incertidumbre (Giraldo: 1983, p. 74).

La colonización también fue estimulada por el congreso de la república para ese entonces la Nueva Granada que hizo concesiones de tierras, por lo regular de 12.000 hectáreas, en 29 de las nueve poblaciones, las cuales fueron repartidas entre los pobladores mas antiguos para menguar los pleitos y hacerlas prosperas. Como aliciente a esta adjudicación, los colonos debieron obrar e iniciaron la búsqueda de una vía de comunicación con el Pacífico y con el Valle del Cauca, en cuya región se dibujaba magnificas posibilidades para el comercio.

Para Jaramillo (1963, p 357): *“La época en que se inició la colonización ya se advertían algunos de las características psicológicas de los antioqueños, que harían de ellos un grupo especialmente dotado para el trabajo y la actividad económica: sobrios, ahorradores patriarcales y puritanos, en sus costumbres, diligentes e industriosos”*. Esas características del antioqueño conformarían el tipo humano, que con frecuencia, ha sido identificado como el más cercano al empresario capitalista moderno, de cuantos se han producido en todas las regiones del país. Esas características evidentemente le habilitarían para emprender su ardua y arriesgada campaña colonizadora y serian dejadas como herencia a sus descendientes caldenses.

Pero en realidad ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a modelar esas características tan particulares de los antioqueños? Quizá las condiciones de la tierra que debieron temprar el carácter de sus habitantes, o en su defecto la carencia de esclavos y de una población indígena, o en efecto a las explicaciones de carácter socio-cultural que aducen a la ascendencia judía o vasca como

principal causa de apego al trabajo duro y de su amor por el dinero; puede ser lo uno o lo otro. Pero lo que si es cierto es que esto forzó tanto a los españoles, como a sus descendientes mestizos a emprender labores productivas por su propia cuenta. Esta circunstancia desarrolló el espíritu recursivo, el sentimiento de independencia y el deseo de atenerse a si mismo, que se distinguen entre las características mas acentuadas del antioqueño, en comparación con los moradores de otras regiones del país que pudieron darse una servidumbre indígena. Además, esa escasez de la población indígena, que también enfrentarían los colonizadores antioqueños en la región caldense, dio impulso a una tradición más democrática del trabajo en Antioquia.

Como parte del proceso de colonización se fundaron casi tantas ciudades nuevas como se habían fundado en el primer siglo de la conquista y la colonia. Manizales y Pereira, dos de las poblaciones establecidas en la segunda mitad del siglo XIX, se transformarían, en menos de 50 años, en dos de los diez centros urbanos más poblados de Colombia. Manizales fue fundada en 1848 por una expedición de 20 antioqueños ubicada estratégicamente en lo alto de una imponente colina, sobre el nuevo camino de herradura que conducía del Valle del Cauca a Medellín y en el lugar de la bifurcación del nuevo camino del Ruiz que conducía, hacia el oriente a través de la Cordillera a Mariquita y Bogotá, esta ultima se convirtió en el principal tráfico hacia el río Magdalena, la salida hacia los puertos sobre el Atlántico.

Esa situación estratégica hizo que Manizales, ya a finales del siglo XIX, se convirtiera en el principal centro comercial del sur de Antioquia, gran parte del Norte del Cauca y una porción del Chocó; Además su posición estratégica le otorgó a la ciudad una importancia militar de primer orden, en las guerras civiles de la segunda mitad del siglo XIX (Parsons: 1961, p. 5)

En el caso de Manizales la ciudad fue poblada, desde el momento mismo de su fundación, tanto por colonos de buenas familias de Antioquia, que tenían recursos

suficientes para contratar cuadrillas de peones y abrir las nuevas tierras, para así mas adelante establecer ganaderías, las cuales jugaron un papel muy importante en la historia empresarial del Viejo Caldas. Pronto se tornaron en el más importante grupo de colonizadores y gracias a esto comenzaron a ocupar muchas posiciones claves de la región, como el activo papel que jugaron en el desarrollo de la economía de frontera. Desde entonces estas familias han controlado las áreas política y económica de la región, constituyendo un tipo de dominación oligárquica (Rodríguez: 1993, p.7) Sin embargo, ese fenómeno de dominación es más evidente en el norte del Viejo Caldas (Manizales) que en el sur (Pereira y Armenia), en donde el control de ese grupo de familias tiende a disminuir. Esto indica que la presencia en Risaralda y Quindío es de una sociedad más abierta y democrática, en términos de movilidad social, en comparación con la región de Manizales.

Esto eleva aun más, el carácter oligárquico de la sociedad caldense, en comparación con el carácter mas abierto de la sociedad pereirana. En efecto, se identifica que las diferenciaciones sociales fueron mayores en Manizales que en Pereira, desde el momento mismo de su fundación. Esta circunstancia definió a Manizales como una “sociedad cerrada”, característica que se identifica como una constante en la historia empresarial del Viejo Caldas. Se formó entonces, una sociedad donde la distancia racial casi no existe, en comparación con aquellas regiones de Colombia donde el elemento indígena y negro ha estado presente de forma más acentuada, dando lineamientos a inclinaciones más elitistas.

Desde sus comienzos la economía del Viejo Caldas se basó en la agricultura, la ganadería y el comercio. Ya para entonces entraba la “era” del café, pero esta apareció solo cuando la colonización había penetrado gran parte de la región y se contaba con una agricultura estable, abundante mano de obra y suficiente acumulación de capital, por quienes disponían de liquidez para emprender su producción en forma empresarial. En la medida en que se expandía el afán

cafetero, se fueron organizando una serie de actividades colaterales, como el montaje de 20 trilladoras en el departamento, para así realizar la producción completa y generar más ingresos. La concentración del capital y de las ganancias se iba orientando hacia el desarrollo técnico para el beneficio del café.

El hecho de que los exportadores caldenses se dedicaran a la producción de café, hizo que jugaran un destacado papel en la fundación de empresas industriales en el departamento y en actividades tales como la construcción de obras públicas y el transporte. Se debe por lo tanto reseñar el papel que jugaron las trilladoras de café en la zona, pues se convirtieron en el núcleo de un desarrollo industrial. De este modo, el grupo empresarial había cubierto varios sectores económicos (Dávila: 2003, p. 102).

Finalizando el siglo XIX hay un relevo generacional. Los descendientes de los empresarios pioneros disponían de suficiente dinero para viajar, conocer otras culturas y estudiar; de este modo formaron la base de una “aristocracia culta”. Como consecuencia, desarrollaron un estilo de vida refinado y se pulieron culturalmente por los viajes al extranjero y por la participación de círculos literarios, periódicos y revistas (Dávila: op.cit, p.102).

Para esta época la región se había desarrollado a tal punto que la clase dirigente del sur de Antioquia, por razones económicas, políticas y culturales, pensó separarse de Antioquia y del Cauca; con la creación del departamento de Caldas, en 1905. “Manizales era el centro comercial mas organizado del sur de Antioquia y desde finales del siglo XIX, había asegurado su función de centro distribuidor impulsando su comercio internacional” (Dávila: op.cit, p. 102)

Con la producción y exportación de café, los comerciantes se fortalecieron más y aprovecharon la coyuntura de la formación del departamento de Caldas para modernizar el sistema vial a través de la apertura de nuevos caminos de

herradura, el mejoramiento y trazado de carreteras, y la construcción del ferrocarril y de los cables aéreos, que les permitió asegurar mejor los mercados internos y facilitar la exportación. Siguiendo esta orientación, los comerciantes se organizaron, en 1913, en la Liga del Comercio en Manizales, que aglutinaba las 78 casas comerciales mayoristas, y fundaron como lo que hoy se conoce como la Cámara de Comercio de Manizales con el fin de organizar el sistema de transporte moderno para agilizar y abaratar la importación y exportación de mercancías (Dávila: op. cit, p.103).

Así pues, se formaron otros centros de importación y exportación, se crearon nuevas industrias, se aumentó el cultivo de café en forma vertiginosa, ya con esta infraestructura y los esfuerzos de comerciantes, cafeteros y banqueros se había creado el ambiente adecuado para impulsar el proceso de industrialización; Pero la crisis financiera nacional de 1920 golpeó a estos empresarios, la situación fue tan difícil, por carecer de un banco emisor, que se llegó al sistema de trueque, la falta de divisas redujo el comercio de importación y la crisis monetaria en Estados Unidos produjo una fuerte baja del café (Dávila: 2003, p.102); luego vinieron los fuertes incendios que destruyeron gran parte de la ciudad y para acabar de hacer las cosas mas graves surge la tan conocida gran depresión mundial de la década de los años treinta; así Manizales descendió vertiginosamente en su desarrollo económico e industrial. (Jaramillo: 2001, P. 72).

A pesar de todo esto, surgió una nueva etapa del desarrollo local, en donde se dieron los mas importantes periodos de industrialización en la región, gracias a una combinación de factores, enmarcados por un empuje individual no promocionado por el estado ni por la sociedad; sino mas bien por el esfuerzo de unos jóvenes con visión empresarial que marcaron un hito en la historia de la ciudad dando paso a un perfil del empresario caldense creador de independencia económica, denominados “los azucenos”.

Los “azúcenos,” un grupo local de jóvenes empresarios soñaban con una Manizales industrializada y donde hubiera mas oportunidades de trabajo para ofrecer. Justamente en este momento surgió “la pubertad empresarial para la región que se había visto favorecida con la construcción del Ferrocarril de Caldas y del Cable Aéreo de Mariquita y los altos precios del café, que permitieron la importación de equipos y materias primas y el pago de la indemnización norteamericana a Colombia por la separación de Panamá, que irrigó beneficios por varias regiones del país (Rodríguez: 1993, p.45).

Para estos momentos los Azúcenos como los identificaba las gentes de la ciudad de Manizales tenían propósitos empresariales fundamentados en la ambición, la osadía, la audacia y el deseo de hacer cosas, sin contar con recursos económicos, distintos de pequeños aportes personales de cada uno, y de un juicioso manejo de patrimonio que iban acumulando, gracias a los resultados de sus negocios comerciales.

Los “azucenos” han sido muchos a través del tiempo, ya que gracias a los aportes de los primeros, muchos hombres se vincularon a sus proyectos a medida que desarrollaban actividades en los sectores comerciales, algunos ya con formación académica y técnica que aportaron conocimiento y experiencia a los proyectos que se iban adelantando; numerosas empresas surgieron en Manizales que no fueron propiamente de estos personajes, sino que a raíz del ambiente que se despertó en la ciudad, su fisionomía económica empezó a cambiar, y las iniciativas industriales tuvieron apoyo en los inversionistas y en las entidades financieras y “a partir de ese instante este grupo “azuceno”, en compañía de la Corporación Financiera de Caldas promocionó y administró establecimientos manufactureros en toda la capital del Viejo Caldas” (Rodríguez: 1993, p.56).

Los primeros “hombres de negocios” en Manizales, llegaron a la región, como monopolizadores de baldíos; en comparación con los grandes industriales que

pensaron en la producción y en la organización empresarial hasta el día de hoy. Pero lo más importante es el espíritu emprendedor que se expandió por toda la región del Viejo Caldas. Gracias a este impacto evolutivo, el perfil del empresario caldense tomó una postura muy diferenciada, en comparación con otras regiones del país, ya que siempre prefirió las ganancias seguras, motivándolo a construir riqueza en forma independiente y en virtud a sus pensamientos surgió la idea de crear empresas manufactureras en toda la región.

El departamento de Caldas tiene un historial empresarial y de dirigencia política que en cierta medida puede explicar su actual desarrollo. Se trata de un departamento influenciado por la antigua provincia del Cauca de la cual heredó el hermetismo social y el constante interés de mantener una élite u Oligarquía empresarial compuesta por tan solo un grupo pequeño de familias que pudieran controlar este ámbito en el departamento. El caso más visible son los “azucenos” que concuerda con la descripción de Christie (1986), acerca de la limitada capacidad de la elite empresarial de soportar la competencia o la introducción de nuevos empresarios en la región. (Dávila, 2003).

El mundo pudo adaptarse a los cambios propuestos por la globalización en términos de mercados, pero Caldas parece aun estar influenciada por la importancia de las familias tradicionales a la hora de la gestión empresarial y política del tema público.

El predominio del interés particular por encima del general, la corrupción y el ingreso de grupos insurgentes en el gobierno local, que han provocado inestabilidad de las instituciones y la pérdida de credibilidad por parte de su población en las mismas, son causas del problema que solo puede resolverse a través de la apertura de estas oligarquías y la implementación de auténticos modelos empresariales que integren al empresario como tal, como un dinamizador de la economía, pero siempre trabajando bajo preceptos de ética y

responsabilidad social. También deben formarse verdaderos empresarios sin el estigma del apellido que llevan o el linaje de la familia a la que pertenecen. Solo así se puede llegar a un desarrollo sostenible y a un cambio en los paradigmas actuales en los cuales, solo unos pocos son llamados líderes, pero, al decaer estos y por la falta del cambio generacional se presenta la ausencia de este bien tan escaso como lo son los dirigentes o administradores de las organizaciones.

Puede concluirse que la industria Caldense se ha caracterizado desde finales del siglo XIX y principios de siglo XX, por estar conformada por una llamada oligarquía que no separa el papel del inversionista del administrador. Las instituciones que se encargaban de la financiación de la nueva empresa también estaban conformadas por la misma oligarquía y el círculo era tan cerrado que ninguna empresa durante el periodo tenía como origen de sus fundadores ni de su capital, a personas o dineros provenientes de otra región que no fuera la caldense. De hecho, solo hacían parte de esa élite en el departamento, 27 “buenas familias” identificadas por Christie (1986) como las más influyentes y que, de alguna forma, participan consistentemente en la política y los negocios de la región. Este grupo de familias fueron fundamentales porque dieron impulso al desarrollo de la industria y comercio del departamento.

Ahora bien, una porción importante de las empresas domesticas de Manizales y Pereira se ajustan entonces al patrón familiar predominante en las etapas tempranas de industrialización; este tipo de firmas se les conoce con el nombre de “gerencia patrimonial”; en la cual el control de la propiedad, las principales posiciones decisorias y una proporción significativa de las posiciones de la jerarquía esta en las manos de los miembros de una familia. La autoridad decisoria efectiva esta centrada en la familia y los objetivos de la empresa están orientados hacia los intereses y aspiraciones de esta.

La empresa familiar es una expresión lógica de aquellos países o regiones en los cuales, como ocurre en el Viejo Caldas, la familia es una de las instituciones sociales predominantes, donde se fortalece el vínculo emocional y empresarial, para entretejer una sinapsis industrial. Una ventaja es que la unidad familiar asegura tanto el sistema de lealtades requerido para la marcha adecuada de la empresa, como los recursos para su financiación, en aquellas sociedades que no es fácil confiar en extraños; otra ventaja que se asocia a la empresa familiar tiene que ver con la fuerte unidad que se puede mantener dentro de la organización; además de esto se deriva la coincidencia que existe entre los roles de administración y toma de riesgos financieros, lo que eventualmente implica que las decisiones se tomen con mayor rapidez y eficacia.

Si bien la empresa familiar juega un importante rol en las primeras etapas de la industrialización, en etapas posteriores se manifiesta débil en pocos aspectos, como las limitaciones que el carácter familiar impone a la financiación de crecimiento y modernización de las firmas; las cuales se derivan frecuentemente de la no captación de recursos por fuera del núcleo familiar, por temor a perder el control de la empresa y de la actitud conservadora de este frente a la toma de los riesgos, a menudo inherentes a patrones que obedecen a la modernización y al crecimiento; además, este tipo de firma al reducir el ámbito de reclutamiento de personal al círculo familiar, a fin de proveer puestos claves de la organización, con frecuencia no emplea lo mejor disponible, he aquí un problema jerárquico, el cual con el tiempo puede llegar a convertirse en uno estructural, que conlleve a una crisis organizacional.

El perfil del empresario caldense se puede evidenciar en las prácticas administrativas de las empresas; es decir, el sistema de valores, actitudes y comportamiento de la familia se refleja en la forma como la empresa es administrada. Sin embargo y como arguye Rodríguez (2005, p. 175) *“parece lógico suponer que la dirección y coordinación del esfuerzo humano de las empresas de*

Manizales y Pereira están inspirados por la actitud paternalista que las clases alta y medias del Viejo Caldas profesan hacia las clases bajas”.

Después de que los colonos antioqueños penetraran, masivamente, desde el oriente de Antioquia (Rionegro y Marinilla) hasta el Viejo Caldas, hoy Manizales, el fenómeno colonizador sufrió una gran transformación ya que estos en su afán de controlar la tierra para formar haciendas ganaderas, destruyeron los pueblos negros de la región para atraer negociantes y empresarios al proceso de colonización, para aprovechar el surgimiento de los mercados para formar sus empresas. En la formación de las empresas argumenta Dávila (2003, p.85) *“se tuvieron en cuenta las condiciones propias de finales del siglo XIX, cuando el empresario participaba en todo el proceso de creación del capital de trabajo, lo que favoreció el proceso de relaciones paternalistas de producción que se conservaron en el sector agropecuario de la región hasta mediados del siglo XX”.* Lo anterior hizo posible que muchos de los llamados “hacedores de fortuna” hayan sido considerados como “titanes del trabajo” o como verdaderos forjadores de la región y que tuvieran por lo tanto gran valoración y posición social en su momento.

A partir de este momento las dos primeras empresas que surgieron en la región fueron González, Salazar y Cía. y La Burila, las cuales se formaron con base en mercedes reales, pero se hicieron “visibles” cuando la colonización caminaba empujada por los labriegos pobres. Los grandes propietarios, herederos de baldíos, especularon con la tierra y formaron haciendas de ganado en Manizales, Pereira y en los Valles de los Ríos Risaralda y Quindío. El más grande propietario territorial fue Elías González, socio de la empresa Gonzales Salazar y Cía. Quien monopolizó y comercializó las tierras del sur de la región, muerto este la empresa vendió los terrenos y sobre sus bases se constituyó la sociedad Moreno, Walker y Cía. que estimuló la llamada “colonización empresarial”, el socio de la firma Eduardo Walker realizó grandes transacciones al vender lotes a colonos y empresarios que llegaban a Manizales.

A partir de esto, los sucesores de Moreno, Walker y Cía. organizaron la sociedad Ángel, Velásquez y Cía. la cual realizaba transacciones en propiedad raíz y así sucesivamente iban apareciendo compañías como la Robledo Gutiérrez y Cía. y Montes Velásquez y Cía. un aspecto a tener en cuenta es el gran mercado de compraventa de lotes que se dió en Manizales para esta época y así en Manizales, algunos fundadores junto con uno o varios de sus hijos se transformaron en grupo empresarial y organizaron compañías que especularon con lotes, asociándose con otras personas de otras regiones de Antioquia. Y desde entonces Manizales se saturó de habitantes por las condiciones de economía cerrada que predominaban en los pueblos ya que se produjeron niveles de especulación agraria con gran intensidad. Cuando don Gabriel Arango uno de los colonizadores de Manizales tuvo conocimiento de esta gran proeza, envió a uno de sus hijos y a Félix Arango un yerno suyo para formar dehesas o tierras de pastos, donde al cabo de un tiempo ya existían las haciendas: Buenos Aires y Arcadia, las cuales eran reconocidas por toda la región. Así pues el negocio era especular con las tierras y vender los lotes a personas que contemplaban formar haciendas junto a sus familias. (Dávila, 2003).

Luego surgiría otro negocio “la ganadería”, en donde los hacendados ganaderos se dedicarían a traer el ganado de las sabanas del alto Cauca y Magdalena, para cebarlo en los ricos potreros situados cerca a Manizales y Santagueda y luego venderlo en el centro de Antioquia; seguidamente llegó de Sonsón el millonario Lorenzo Jaramillo, quien financió a muchos terratenientes para ayudarles a abrir haciendas de ganado en Manizales, Risaralda y Quindío para que empezaran a sembrar los nuevos pastos introducidos al país. De esta forma la ganadería enriqueció a muchas personas, pero era un negocio muy riesgoso, por cuanto era sometido a los vaivenes políticos, así que la solución era la diversificación de la actividad económica para disminuir los riesgos.

La política de vías favoreció el proceso de colonización, el surgimiento del mercado interno e integración de la zona con las regiones vecinas, creando un campo propicio para el desarrollo de la arriería.

A lomo de buey se movían la carga pesada y voluminosa para encontrar el comercio que se hacía por el río Magdalena; la arriería dirigida por grandes empresarios se inició en la región hacia 1880, con el desarrollo de la economía cafetera, convirtiéndose así en uno de los centros comerciales más activos del sur de Antioquia y contribuyendo de manera importante al proceso de acumulación de capital, dentro de estos empresarios de la arriería se destacaron los hermanos Estrada Botero quienes aprovechando que Manizales se había convertido en ciudad comercial se especializaron en la formación de grandes recuas de bueyes, donde concentraron mucho dinero para luego invertir en la ganadería ya que el sistema de cable aéreo desplazó el transporte de mulas y bueyes, para finalmente vincularse a la economía cafetera.

Como argumenta Dávila (2003):” *cuando se crearon las condiciones para el desarrollo de los mercados, fueron apareciendo en la región algunos empresarios con capacidad para descubrir las posibilidades de un buen negocio*”. En este campo se destacó Pantaleón González, hijo de Elías González, heredero de sus inmensos baldíos en las que tenía ganado y cultivaba caña de azúcar, adicional a esto fue uno de los pioneros cultivadores de café en forma moderna, preocupándose no solo por cultivarlo sino también de exportarlo; así entonces montó una trilladora para beneficiar y despergaminar el café; procurando que la fortuna permaneciera en poder de la familia organizó una sociedad con su hijo Juan Bautista para explotar minas de oro y haciendas de caña de azúcar, para más adelante constituir la sociedad González hermanos. Tiempo después el visionario Sotero Vélez Escobar, hombre práctico y astuto consolidador de una inmensa fortuna encargado de dirigir toda la explotación minera en Marmato,

Supía y Riosucio, frente al auge minero, los empresarios optaron por vender acciones en el exterior, así fue que surgió el Banco Industrial de Manizales para controlar mejor las actividades empresariales, el cual era dirigido por los empresarios que figuraban entre las personas más adineradas de la región.”(p.92) Según Dávila (2003, p. 97):” *el cultivo de café apareció solo cuando la colonización antioqueña había penetrado gran parte de la región y se contaba con una agricultura estable, abundante mano de obra y suficiente acumulación de capital, el cual fue organizado por quienes disponían de liquidez para emprender su producción en forma empresarial*”. Y así iniciando con pequeñas plantaciones de arbolitos en las fincas y haciendas familiares se fue creando una industria cafetera, siendo este renglón de la producción agraria el que permitiera, un desarrollo industrial, primero de la trilla del grano y luego el decisivo impulso a la industrialización del país y la región, que en sus inicios fue un fracaso porque muy pocas personas lo consumían, pero que paulatinamente se fue adaptando a la cultura tradicional, tanto que debido al aumento de las exportaciones de café se presentó un ambiente favorable para introducirlo de manera empresarial.

En este nuevo auge se consolidaron varios hacendados que junto a Carlos E. Pinzón Posada hijo de Antonio Pinzón, se propusieron a levantar un emporio cafetero a partir de la hacienda el Águila, estableciendo casa de compra y exportación del grano; en la medida que se expandía este afán cafetero se fueron organizando una serie de actividades colaterales, como el montaje de veinte trilladoras en el departamento, además de la comercialización nacional e internacional del café, más tarde este se hizo socio principal de la trilladora la Oriental, la cual se convirtió en la empresa manizaleña que empleaba mayor cantidad de trabajadores entre operarios y escogedores de café.

A finales del siglo XX Manizales era el centro comercial más organizado del Sur de Antioquia ya que había asegurado con la producción y exportación de café el gran impulso con el comercio internacional, en consecuencia se formaron grandes

firmas exportadoras de café entre Hijos de Liborio Gutiérrez y Cía. Sinforoso Ocampo e Hijos, F.E. Ángel e Hijos, Juan de J. Calle e Hijo. Y así sucesivamente conglomerados de padre e hijos acumularon riqueza; acumulación que permitió a estas familias comenzar a invertir en empresas industriales y comerciales trasladando su actividad económica del sector agrícola principalmente de la explotación del café a los sectores industrial y comercial.⁵

Con el paso del tiempo las empresas familiares fueron tomando mayor fuerza en especial en Manizales y Pereira ya que el carácter y predominio de la firma familiar suscitaba en el consejo de administración y quienes la controlaban actuaban con mayor libertad en la utilización de sus recursos y ganancias, ya sea para inyectarle capital o para desviarlo hacia otras actividades diferentes de la industrial; Así pues, la industrialización de Manizales como podemos ver se apoyó de capitales de empresarios que junto con sus hijos replicaban sus inversiones en todos los mercados, y que este despegue solo fue posible una vez consolidado la Industria del café y su proceso de exportación hacia mercados internacionales.

La formación de estas empresas en la región tuvo como común denominador la conformación de las sociedades familiares que lograron consolidar grandes riquezas y establecer una clase social de donde se desprendería el interés por la política y surgirían grandes líderes como Aquilino Villegas.(Zuluaga, 2006).

En esta aproximación se trata fundamentalmente de mostrar los aspectos mas generales que explican el proceso de formación y surgimiento de los primeros núcleos industriales en Manizales, donde quienes de manera intensiva participaron en esta gran proeza fueron las alianzas y empresas de familia que emprendieron un conglomerado industrial en el Viejo Caldas donde podemos dar cuenta de que la región en tiempos de colonización siempre tomo una dirección de

⁵ El crecimiento industrial fue prácticamente nulo hasta la década de los cincuenta, cuando se abre la Central Hidroeléctrica CHEC.

producción y organización empresarial, con la visión firme de acumular riqueza y diversificarla en los mercados mas significativos que se venían dando, pero cabe resaltar que toda alianza y sociedad que se ponía en curso estaba en primer orden la familia como “núcleo de la sociedad” , quizá este factor era determinante para el éxito de toda función que se emprendía; en tanto que el padre como fundador y dueño del capital vinculaba siempre a uno o varios de sus hijos a la actividad empresarial que este emprendía con el único fin de que cuando este faltare, sus sucesores conocieran de cerca el entramado empresarial que este había montado y no lo dejaran al libre albedrío de los afanadores de turno; muerto este, los sucesores deberían entrar a administrar el negocio y hacerlo llevadero hasta sus ultimas condiciones, que para aquel tiempo era por varias generaciones en función de sus estilos gerenciales, el cual era el único que permitía la supervivencia de estas en el tiempo. ⁶(Arango, 2005, p.63).

Según lo expuesto anteriormente y con base en Dávila (2003), podemos concluir que los empresarios caldenses se caracterizaron por:

- La organización de la actividad económica desde la explotación de tierras, la minería; la industria hasta el comercio tienen su auge a partir de la organización económica de la familia en lo que podríamos llamar la simiente de la empresa de familia caldense.
- Predominio de las relaciones paternalistas de producción.
- El monopolio de la tierra estuvo concentrado en algunas familias y se buscó por todos los medios conservar esta condición.
- Fue un grupo muy cerrado en sus relaciones económicas.

⁶ A través de la vinculación familiar con los fundadores, con matrimonios y relaciones familiares, se pudo consolidar en el departamento de Caldas un proceso de industrialización y creación de empresas que marcaría la tendencia en la creación de empresas, este fenómeno de asociatividad marco una barrera para la entrada de extranjeros que no pudieron consolidarse tan eficientemente como si lo harían en la costa Atlántica, Cundinamarca y el Valle del Cauca (VALENCIA LLANO, LONDOÑO, RAMOS, FRANCO, & DAZA, 2000), citados por Zuluaga(2010, p.32).

- En la historia del crecimiento y fortalecimiento de la actividad industrial y comercial en Caldas, se encuentran empresarios con capacidad para descubrir las posibilidades de un buen negocio, utilizando esta destreza para el progreso de la comunidad caldense, sin dejar de cuidar casi celosamente, casi sigilosa y reservada los intereses particulares del grupo familiar.
- Los herederos formaron la base de una “aristocracia culta”, esto gracias a que con las grandes utilidades que generaba el negocio, muchos de ellos tuvieron la oportunidad y la visión para viajar y en algunos casos formarse en el extranjero, a fin de traer nuevos conocimientos al sector y a la región.
- Fue un grupo económico orientado a la vida administrativa, política, económica y social.
- Los colonizadores eran de ascendencia judía o vasca, caracterizados por el amor al trabajo duro y al dinero, así como también ahorradores, puritanos, patriarcales, diligentes e industriosos.
- Se preocuparon mucho por el control del capital, lo cual se hizo por medio de matrimonios y vínculos familiares (Dávila, 2002).
- El inversionista caldense prefiere las ganancias seguras ofrecidas por el negocio cafetero a corto plazo, que aventurarse con negocios manufactureros de largo plazo.
- Hubo mucha relación entre clientelismo político y actividades empresariales.
- Actitud flexible hacia el uso del capital, como inversiones en tecnología e innovación.
- Liderazgo colectivo en los empresarios del “Viejo Caldas”.

Representantes más sobresalientes:

Elías González (González Salazar y CIA)

Moreno Walker y CIA

Aparicio Ángel y Fernando Velásquez

Marcelino Palacio

Daniel Gutiérrez Arango y Gabriel Arango

Benicio Ángel y Julio Castro

Félix María Henao Ángel

Manuel Henao, Justiniano Londoño Mejía y los Hnos. Estrada Botero

Eduardo Walker Robledo

Fernando Jaramillo Mejía y Pedro José Mejía Jaramillo

Carlos E. Pinzón Posada

Pantaleón González y Luis Londoño

Manuel Mejía Jaramillo

Las características del empresario caldense se resumen en la tabla n°2, agrupadas en cinco dimensiones que son: psicológica, cultural, política, empresa familiar y administración de bienes.

Tabla No. 2. Características del Empresario Caldense en Cinco Dimensiones.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
PSICOLÓGICAS	Sobrios, Ahorradores, Patriarcales, Puritanos, Diligentes, Industrioso, Mentalidad visionaria y empresarial.
CULTURALES	Paternalismo, Fraternidad, Apoyo colectivo, prevalencia de los valores familiares, religiosidad, machismo, desconfianza en agentes no familiares, hermetismo social.
POLÍTICAS	Control de las tierras por sus propietarios, protección de los derechos de propiedad, Juicios de partición, Monopolios, control de la familia en el entorno económico y político.
EMPRESAS FAMILIARES	Haciendas ganaderas, Cultivos de café, Minas de oro, Comercio, Exportación de café, Talleres artesanales, Fábricas de producción, Sociedades anónimas, Industria.
ADMINISTRACIÓN BIENES	La toma de decisiones dependen del fundador, La transmisión del conocimiento del fundador a su hijo o heredero, El poder y autoridad es concentrado en una persona, Se unifica el patrimonio empresarial y familiar, Dificultad de profesionalización del personal, gerencia patrimonial, La comunicación y transmisión de la información es más sencilla, Puede existir mayor confianza, Dedicación intensa y prolongada.

FUENTE: Elaboración propia con base en los documentos consultados.

Todos estos elementos históricos, sociales y culturales y las relaciones intrafamiliares de los empresarios de Caldas, están vinculadas con los temas de cultura, valores, mitos, significados y tradiciones familiares, que se han tejido a través del tiempo, los cuales, pueden ser elementos explicativos del cómo se dan los procesos de sucesión y vinculación de nuevos miembros familiares en las empresas caldenses, por lo tanto se conceptualizará un poco sobre la cultura, sus diversas orientaciones conceptuales, su relación con la empresas según Fukuyama y cómo pueden aportar al presente proceso de investigación.

2.3. LA CULTURA Y LA INTERPRETACIÓN DE LA CULTURA COMO PROCESO DE PERPETUACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La palabra cultura proviene de la idea de cultivo Morgan (1998, p.100) y se vincula a diversas acepciones (Guadarrama, 1998, pp.5 – 7) como:

“lo cuidadoso, lo adornado, lo refinado, lo lujoso, de manera de vestir, cultivar el cuerpo, alimentación espiritual, práctica religiosa, literatura y artes. La concepción latina hacía referencia a una actividad netamente humana (cultus), diferente de lo desaliñado, grosero, descuidado o sin arte (incultus), en este contexto prevalecía el criterio de considerar solamente aquellas actividades, en las que el hombre de manera consciente se propusiera un perfeccionamiento de sí mismo y de su medio, con independencia de que también resultara de su acción (...).”

Durante el período feudal poco se conoce del desarrollo teórico del concepto de cultura, sólo a partir del movimiento de la ilustración en el siglo XVII, por su carácter aristocrático, se concibe la cultura a través del concepto de civilización. Según (Guadarrama, 1998, p. 24) citando a Kant:” el primer fin de la naturaleza sería la felicidad y el segundo la cultura del hombre”.

“Durante el último cuarto del siglo XX, se han asumido cuatro enfoques del estudio de la cultura (...), estos enfoques se han orientado hacia los reinos del significado, el simbolismo, el lenguaje y el discurso. Todos arraigaron en tradiciones filosóficas más profundas, totalmente distintas y significativamente ajenas a la denominada tradición positivista de la ciencia social contemporánea. La primera, y tal vez la más familiar de ellas es la fenomenología, la segunda la antropología cultural, la tercera el estructuralismo y la cuarta la teoría crítica” (Wuthnow, 1988, p.16). En la presente investigación se tomará como guía conceptual el enfoque simbólico de la antropología cultural (sin descuidar otros referentes importantes), dados sus

aportes a la teoría organizacional de la administración, así como los aportes de Gertz, para la interpretación de la cultura.

2.3.1. Conceptos de Cultura.

La idea de cultura ha sido fundamental para la comprensión de la vida de las sociedades primitivas, de los pueblos milenarios como los egipcios, griegos, romanos en Europa y África o los mayas, aztecas y los incas en América; el antropólogo británico Edward Taylor, expuso que los sistemas de comportamiento y pensamiento humano no son aleatorios, por el contrario, obedecen a leyes naturales y por tanto pueden estudiarse científicamente; para él *“la cultura es ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”* (Kottak, 1997, p.18), según esta definición la cultura se adquiere como un aprendizaje por la tradición social, fenómeno que algunos antropólogos denominan *enculturación*.⁷

Para Geertz (1987) como para White (1957) la cultura es un sistema simbólico, mediante el cual la gente crea, recuerda y maneja ideas. Según White (1957) citado por (Kottak, 1997, p.20) la cultura es *“un continuum extrasomático (no genético, no corporal) y temporal de cosas y hechos pendientes de la simbolización (...) la cultura consiste en, herramientas, implementos, utensilios, vestimenta, ornamentos, costumbres, instituciones, creencias, rituales, juegos, obras de arte, lenguaje, etc.”* Para autores como Krieger la cultura está compuesta por las interpretaciones del mundo y las actividades y artefactos que la reflejan. Estas interpretaciones se comparten en forma colectiva, en un proceso social

⁷ Enculturación es un proceso por medio del cual un niño o niña aprenden su cultura o tradición cultural. Hay diferentes tipos de aprendizaje, algunos de los cuales los compartimos con animales, un tipo es el **aprendizaje individual situacional**, que se da por la propia experiencia, como quemarse con fuego, el **aprendizaje social situacional**, en el que se aprende de otros miembros, por ejemplo por imitación y el **aprendizaje cultural**, éste depende de la capacidad exclusivamente desarrollada por los humanos de utilizar símbolos y signos(...) Kottak(1997)

(Krieger 2001, p.327). Para Geertz (1987), en la Interpretación de las Culturas, el concepto de cultura es semiótico, "las culturas son mecanismos de control, (...) lo que los técnicos en ordenadores llaman programas para regir el comportamiento". Geertz (1987, p.44). Una vez incorporado a las personas por un proceso de enculturación, ellas lo utilizan para definir su mundo y convivir socialmente en él.

Según Kottak (1997, p.18) y Ember y Ember (1997, pp. 29 a 33) la cultura es un proceso de aprendizaje consciente e inconsciente, que se transmite por aprendizaje, observación, tiene símbolos verbales y no verbales, lenguajes particulares para representar cosas. Para ellos la cultura es general porque hace parte de los seres humanos, pero específica porque las reglas y significados varían según los grupos humanos, esto hace por ejemplo que mientras para los hindúes la vaca es un animal sagrado, en otras regiones sea parte normal de la dieta alimenticia, también proponen que la cultura se adapta al medio social, físico y biológico para sobre vivir. Además la cultura es integrada, es decir que elementos y rasgos que conforman la cultura no son una serie de costumbres asociadas al azar, sino que están adaptadas las unas a las otras, o al menos son compatibles; cuando se examina la historia de la sociedad se observa que la cultura cambia a lo largo del tiempo, este cambio puede surgir dentro o fuera de la sociedad, estos son impulsados por razones conscientes o inconscientes, cuando las personas buscan adaptarse a nuevos comportamientos, formas de hacer mejor las cosas o por variaciones del entorno físico, como el clima, deterioro del medio ambiente, etc.

Existen dos posiciones para evaluar la cultura. La actitud antropológica que las ideas y costumbres de una sociedad deben ser estudiadas en el contexto de la cultura de esa sociedad se denomina "relativismo cultural", que arguye que no hay una moralidad superior, internacional o universal, y que por lo tanto las reglas éticas y morales de todas las culturas merecen igual respeto (Kottak, 1997, p. 26). El relativismo cultural choca con "el etnocentrismo" como tendencia a la

evaluación negativa, que consiste en la tendencia aplicar los propios valores culturales para juzgar el comportamiento y las creencias de personas pertenecientes a otras culturas. Viendo el comportamiento diferente como extraño o salvaje, o evaluación positiva, que frecuentemente aparece como en forma de una añoranza ingenua de la vida simple del buen salvaje (Ember y Ember, 1997, p. 32). Abrabanel y otros (1992, pp. 5-9) clasifican los conceptos de cultura en dos sistemas: *el sistema socio-cultural y la cultura como sistemas de ideas*.

2.3.1.1. Sistema sociocultural.

Los antropólogos para quienes la cultura es un *sistema socio-cultural* se pueden dividir en cuatro escuelas de pensamiento, dos de estas escuelas, la funcionalista y la estructural funcionalista, hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos, estas escuelas se llaman *sincrónicas*, de otro lado las *diacrónicas* se preocupan únicamente por la dimensión temporal.

Para el enfoque funcionalista de Malinowski, la cultura es un enfoque utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal. Todo lo que representa la cultura (instituciones, mitos, etc.) se interpreta en función de su utilidad para la satisfacción de necesidades fundamentales.

Los funcional- estructuralistas como Radcliffe Brown, consideran la cultura como un mecanismo adaptativo, que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso. La cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias) y hábitos que capacitan para participar en una vida social.

Desde el punto de vista de *la escuela ecológico adaptacionista*, la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, los

cuales sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos. Entre los sistemas socio-culturales y sus ambientes, hay una interacción dialéctica, un proceso de causalidad recíproca. No se dan el medio ni la cultura, porque a cada uno de ellos lo define el otro; el medio no es simplemente un conjunto de elementos contextuales que rodean o limitan el desarrollo de la cultura: él desempeña un papel activo de selección en la orientación de la evolución cultural que, a su vez, influye en las características del ambiente.

Finalmente, *la escuela histórico-difusionista*, considera la cultura como configuraciones o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas nacidas de circunstancias y procesos históricos. Los antropólogos que comparten este punto de vista se interesan especialmente por las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro y de un sitio a otro (difusión), así como también por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y de asimilación.

2.3.1.2. Cultura como sistema de ideas.

Para esta tipología la cultura es un sistema de formación de ideas, en tres de sus escuelas (la cognoscitiva, estructuralista y de equivalencia mutua) la cultura se sitúa en el *“espíritu de los portadores de la cultura.”*

Según la escuela cognoscitiva:

“la cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad”.

Producto del aprendizaje humano, la cultura es la manera que tiene la gente de organizar sus experiencias concretas en un mundo fenomenal o conceptual, entonces *“las culturas no son fenómenos concretos, son esquemas cognoscitivos que sirven para organizar los fenómenos concretos”.*

Para la escuela estructuralista de Levi Strauss, la cultura se compone de *sistemas simbólicos colectivos* que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son consecuencia de procesos mentales subconscientes. Puesto que las culturas son construcciones de la mente humana, existen elementos universales que la componen.

Para la escuela de la *Equivalencia Mutua*, la cultura consiste en un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos interactuantes de un medio social dado.

2.3.2. Elementos de la Cultura.

Según Gelles y Levine (1996, pp. 87-96) las culturas están conformadas por los siguientes seis elementos:

1. *Creencias*: son ideas compartidas acerca de cómo opera el mundo. Pueden ser sumarios e interpretaciones del pasado, explicaciones del presente o predicciones del futuro, pueden tener fundamento en el sentido común, sabiduría popular, religión o ciencia o en alguna combinación de estos.
2. *Los valores*: Describen lo que debe ser, son amplias normas compartidas, abstractas, de lo que es correcto, deseable y digno de respeto. Según el diccionario Ferrater Mora, son cualidades especiales, producto de valoraciones humanas y por tanto relativas, están relacionados con normas e imperativos. Para Siliceo (1999 et.al, p.50), son aquellas concepciones prácticas y normativas, heredadas, o si es el caso, innovadas por las generaciones presentes. Para Frondizi (1986, p.11), los valores no son ni cosas, ni vivencias, ni esencias, sino propiedades, cualidades, "sui generis". Según Ferrater Mora(2004), los valores presentan las siguientes características:

Valer: ser valioso (ni real, ni ideal)

Objetividad: los valores no dependen de preferencias individuales.

No independencia: hacen referencia al ser

Polaridad: tienen dos propiedades, negativas y positivas

Cualidad: los valores son independientes de la cantidad

Jerarquía: existen valores superiores e inferiores

Histórico: cada época histórica, de acuerdo con sus necesidades, hace énfasis en determinados valores (Cajamarca, 1994, p. 11)

Los valores pueden distribuirse en tres categorías:

1. Los morales (que perfeccionan al hombre en si mismo, en su esencia como persona. Por ejemplo la justicia o la templanza),
2. Los sociales (perfeccionan al hombre en su relación con los demás. Amabilidad- honestidad)
3. Los intelectuales (que perfeccionan al hombre en su razón o intelecto)

Según Cajamarca (1994), existen otro tipo de valores como:

- Los biológicos (vida y salud física),
- Espirituales (religiosidad, santidad),
- Científicos (ciencia, investigación),
- Tecnológicos(técnica, procedimientos, cibernética)
- Culturales (arte, literatura, tradiciones, creencias, identidad cultural)
- Económicos(bienes y medios de producción, dinero)
- Políticos (autonomía, participación, democracia, derechos, deberes ciudadanos).

3. **Normas y sanciones:** mientras que los valores son ideales abstractos, las normas son reglas de lo que la gente debe o no hacer, decir o pensar en una situación determinada. Las normas describen como debe conducirse la gente. Las normas son reglas que se comparten; proveen la guía para la guerra, qué

comer y qué vestir, dónde y cuándo hacer una broma. La conducta real puede y se desvía de las normas, la gente no siempre hace lo que se supone debe hacer. Los individuos o grupos pueden tener conceptos diferentes o antagónicos de las normas y pueden cambiar ampliamente de cultura a cultura.

4. *Símbolos*: es algo que puede evocar o expresar un significado: un crucifijo o una estatua de Buda. Los símbolos son objetos simples que por alguna razón han adquirido un significado cultural, los objetos pueden tener distintos significados según su uso.
5. *El lenguaje*: es un juego compartido de símbolos hablados y escritos y reglas para combinar esos símbolos en modo significativo; el lenguaje ha sido denominado *el “almacén de la cultura”*, es el medio primario para captar, comunicar, discutir, cambiar y transmitir conocimientos compartidos a nuevas generaciones.
6. *Tecnología*: es un cuerpo de conocimientos prácticos y equipos para mejorar la eficacia para la labor humana y alterar el ambiente para uso humano.

Generalmente existe diferencia entre lo que la gente dice que piensa y lo que realmente cree y practica (Gelles y Levine 1996, p. 100). *La cultura ideal* consiste en normas y valores a los cuales la gente se adhiere abierta y formalmente. La cultura real consiste en normas y valores que la gente no puede admitir abierta y formalmente, pero que no obstante practican.

2.3.3. Subculturas y Contraculturas.

Una subcultura es un juego de entendimientos, conductas, objetos prácticos, simbólicos y vocabulario, que distingue a un grupo particular de los demás miembros de su sociedad. Para que esta exista, los individuos deben identificarse con el grupo y deben interactuar y compartir la información con otros que se identifican con el grupo, directa o indirectamente; En algunos casos, las subculturas no difieren únicamente de la corriente principal, y se oponen de una forma activa a los valores y practicas de la sociedad en general, un grupo así es llamado *contracultura*.(Gelles y Levine, 1996)

2.3.4. Interpretación de la Cultura.

Geertz (1987), afirma que la organización de la vida social acontece a través de símbolos como señales y representaciones, y que su sentido debe ser captado si queremos entenderla y formular principios a su respecto. Así; la explicación interpretativa *"se centra en el significado que las instituciones, imágenes, elocuciones, eventos, costumbres, es decir, todos los objetos que normalmente son de interés para los científicos sociales- tienen para sus 'propietarios'"*; del mismo modo, *"el estudio interpretativo de la cultura representa un esfuerzo para aceptar la diversidad entre las muchas formas en que los seres humanos tienen que construir sus vidas en el proceso de vivirlas"* (Geertz, 1987, pp.19-34).

El concepto de cultura para Geertz (1987), es esencialmente semiótico y comprende el entendimiento de que el hombre sólo es capaz de vivir en un mundo que tenga significados; en ese sentido, para el autor, la cultura es la producción de los sentidos de esos significados, o sea una enmarañada red de significados tejida por los hombres en sus interacciones diarias: *"un animal amarrado a redes de significados que él mismo tejió"*, siendo la cultura una ciencia interpretativa que busca el análisis del significado de aquellas redes.

Geertz (1987), también entiende la cultura como un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas; de esa manera, la cultura es el medio a través del cual los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento, actividades en relación a la vida, produciendo una identidad social y al mismo tiempo individual, que es la referencia para los sujetos de determinado grupo social.

Entonces, lo que se busca en la comprensión de la cultura de las familias de Caldas, es identificar los principales elementos de ésta, que sirven como referente o patrón de conducta, a los individuos que hacen o dirigen empresas de familia, y que de alguna manera expresan sus valores, la forma como se relacionan socialmente y ven el mundo. Dichas prácticas al ser distintivas, en comparación con otras regiones del país, hacen que la gestión y administración varíe según el contexto analizado. En "La interpretación de las culturas" Geertz (1987, 34) enuncia que la cultura sea vista como un texto posible de lectura e interpretación en busca del significado expreso en la lógica informal de la vida real. Desde esta perspectiva, el papel del investigador es el de un intérprete del discurso social, traduciendo los significados que son cultural y socialmente construidos por los sujetos. Sin embargo, para el autor esta interpretación es realizada a partir de la interpretación que los propios sujetos hacen de su cultura, o sea, existe una intersubjetividad que se da a partir de la intersección de dos universos: el del investigador y el del investigado.

Para posibilitar esa traducción de los textos culturales, o sea las interpretaciones, Geertz defiende el trabajo del campo etnográfico como una forma de propiciar una lectura de las entrelineas y una descripción minuciosa de los eventos en cuestión, aunque sean interpretaciones provisionales y siempre posibles de cuestionamientos. Para el autor, al realizar etnografía, el investigador se enfrenta

con "una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de ellas superpuestas o amarradas unas a las otras, que son simultáneamente extrañas, irregulares e implícitas, y que el investigador tiene que primero, de alguna forma, aprehender y luego presentar. Para ello, en su trabajo de campo, el investigador debe "entrevistar informantes, observar rituales, deducir los términos de parentesco, trazar las líneas de propiedad, hacer el censo doméstico (...) escribir su diario." (Geertz, 1987. 34).

Trasladando y ejemplificando esta sistemática para aplicarla en las organizaciones de carácter familiar, podemos afirmar que en esas instituciones también existen rituales expresados en las diferentes maneras de tomar decisiones, realizar reuniones, establecer comunicación entre los diversos sectores, entre los muchos y específicos "rituales "que penetran la vida diaria de cualquier EF. De igual forma, "los términos de parentesco" pueden ser entendidos como la interrelación e interconexión entre las distintas unidades que conforman las organizaciones, y las "líneas de propiedad" pueden ser interpretadas como las relaciones jerárquicas que se procesan formal e informalmente en esas organizaciones que en fin de cuentas se convierten en tejido de innumerables redes de significados.

2.3.5. El Papel de la Cultura y el Familismo en la Promoción del Crecimiento Económico.

No existe ninguna forma de actividad económica que no exija la cooperación social de los seres humanos; de allí que la actividad económica representa una parte crucial de la vida social y está unida a una gran variedad de normas, pautas y obligaciones morales que en su conjunto dan forma a la sociedad (Fukuyama, 2000, p.25).

Fukuyama (2000) diferencia entre cultura y estructura social, para él la primera obedece a las concepciones de Geertz (1987), como un sistema de conceptos

heredados, expresados en forma simbólica, mediante el cual los seres humanos comunican, perpetúan y desarrollan sus conocimientos sobre la vida y sus actitudes frente a esta y las segunda se refiere a organizaciones sociales concretas como: la familia, el clan, sistema legal o nación, pero que es difícil diferenciar la una de la otra.

Para este autor las elecciones influidas a partir de la cultura surgen a partir del hábito, manifiesta que intelectualmente es muy fácil saber que es lo correcto, pero sólo los individuos con carácter en condiciones difíciles o desafiantes son capaces de realizarlo, cita a Aristóteles para quien la virtud es la ética como producto del hábito. Entonces toma la cultura como un hábito ético.

Fukuyama (2000), hace un planteamiento para analizar el impacto de la cultura en el desarrollo de un país, mediante la siguiente hipótesis:

“Las sociedades en las que existen familias con lazos de unión muy fuertes, pero con interrelaciones muy débiles entre los individuos, no emparentados entre sí, están estructuradas en empresas pequeñas, que son propiedad de una familia y están manejadas en forma exclusiva por los miembros de esta. Por el contrario, en los países que tienen grandes organizaciones intermedias como escuelas, hospitales, instituciones de caridad, desarrollan instituciones económicas más fuertes, que superan el marco de la familia.”(Fukuyama, 2000, p. 30).

Para sustentar esta hipótesis hace un análisis de las sociedades Norte americana, japonesa y Alemana, en las cuales encuentra una estructura comunal fuerte e importante que confiere dinamismo y elasticidad a su sociedad civil⁸ y un supuesto sector industrial fuerte. En contraposición con esta idea pone de relieve que las sociedades socialistas, los países latinos como, Francia, España, Italia y las naciones latinoamericanas, poseen una estructura social conformada por familias

⁸ Poseen una densa y compleja red de de instituciones voluntarias.

fuertemente unidas por un lado y en el otro extremo una estructura estatal muy fuerte, así como un déficit de grupos sociales intermedios (o asociaciones voluntarias como las hemos denominado) entre el estado y la familia.

Esto tiene como consecuencia que el negocio del sector privado es propiedad de la familia, con una actitud muy arraigada en sólo confiar en sus parientes, impidiendo que la empresa familiar evolucione a un sistema de gran corporación, donde la empresa es manejada por profesionales que no son propiamente de la familia, paso necesario para que la empresa pueda institucionalizarse y perdurar más allá del tiempo de la familia fundadora (Fukuyama, 2000); caso diferente a Japón y Estados Unidos, en los cuales una vez se llega a la etapa de pérdida de control de la empresa por parte de la familia, debido a la falta de capital, disputas internas o desaparición de la familia, estas serán manejadas como grandes corporaciones y la propiedad y control serán separadas; esto es posible porque existe un elemento común en ambas culturas:” la confianza en el otro”.

Por esto, la familia no siempre desempeña un papel positivo en cuanto a la promoción del crecimiento económico, porque las sociedades familistas lo limitan, lo cual reduce sectores de la economía global, a demás sólo buscan proteger los intereses del grupo familiar, dejando al Estado la creación y sostenimiento de grandes corporaciones. En cambio las culturas que se inclinan por la asociación voluntaria son capaces de crear espontáneamente grandes organizaciones económicas privadas y no necesitan del apoyo estatal.

El concepto y evolución de la estructura familiar también cambia según el contexto histórico y geográfico, según Fukuyama(2000) se pensaba que la desintegración de la estructura familiar terminaría en la familia nuclear, cuya estabilidad y cohesión se consideraba inalterable, pero lo que realmente ocurrió es que hay familias uniparentales o la unión entre dos familias uniparentales (Toffler,1993), con las subsiguientes consecuencias sociales.

Esto hace que el impacto de los valores familiares, sobre la vida económica presente un cuadro contradictorio y complejo: es posible que en determinadas sociedades, las familias sean demasiado fuertes como para permitir la formación de organizaciones modernas, mientras que otras puedan ser demasiado débiles como para cumplir con su cometido básico de socialización (aprendizaje de valores culturales).

Corea presenta aparentemente una excepción a la regla planteada aquí (Fukuyama, 2000)⁹, por que presenta similitudes con Japón, Alemania y Estados Unidos, en cuanto a la existencia de grandes corporaciones privadas y una estructura industrial altamente concentrada, en lo que se refiere a la estructura familiar, Corea se parece más a China y carece de mecanismos que posibiliten la inclusión de terceros en el grupo familiar.

¿Por qué?

La respuesta a esa aparente paradoja es el papel desempeñado por el Estado Coreano que en forma deliberada fomentó la formación de grandes conglomerados empresariales como parte de su estrategia de desarrollo durante las décadas de los 60's y 70's, lo que de otra forma hubiera sido una marcada tendencia hacia la creación de empresas pequeñas y medianas de carácter familiar, aunque considera que esto caso no invalida la hipótesis inicial, ya que el apoyo del estado no es aprovechado de igual forma en otras culturas.

Finalmente concluye que las instituciones económicas modernas tienen como base los hábitos sociales, culturales y que las instituciones como la legislación contractual y legal en presencia de un alto grado de confianza, como elemento

⁹ Cualquier sociedad con instituciones intermedias débiles y bajos niveles de confianza fuera de la familia, mostrará dentro de su economía una distribución similar de las empresas (Fukuyama, 2000).

adicional de las relaciones económicas, pueden incrementar la eficiencia mediante la reducción de los costos de transacción.

Con estos elementos se puede entrar a definir la empresa familiar, a partir de diversas concepciones, su gestión y procedimientos administrativos, que permitan en los siguientes capítulos interrelacionarlos con los problemas de agencia que se dan en los procesos de sucesión de la empresa, por lo tanto, se hablará de la empresa familiar sus etapas evolutivas, la sucesión en las empresa, el gobierno de las empresas de familia y la sucesión en la empresa de familia, posteriormente profundizaremos en la teoría de la agencia y en los mecanismos de incentivos para reducir el problema de divergencia de objetivos dados por el riesgo moral o la selección adversa.

2.4. LA EMPRESA FAMILIAR: Conceptos y Características.

Las empresas de familia difieren en una serie de factores de las demás organizaciones, lo cual se ve reflejado en su funcionamiento; por lo tanto, la gerencia de este tipo de empresas debe comprender las características propias de ellas, con el fin de lograr optimizar los resultados de su gestión; para la toma de decisiones debe tener en cuenta las dinámicas que rigen la conducta del fundador, la familia y la firma.

De este modo, identificar las características que distinguen a una empresa de familia de otra conformada con una estructura de propiedad diferente, y a una familia empresaria de otra sin esta condición, es un elemento fundamental en la gestión de este tipo de empresas. Para esto, es necesario tener claro el concepto de empresa de familia; en este trabajo, se consideran los conceptos de diferentes teóricos para determinar cuáles son las características que permiten identificar a una firma como empresa de familia.

No hay una definición de empresa de familia que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa de familia es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quién ejerce el control, desde otros puntos de vista, también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga. Neubauer y Lank (1999, p.31) hacen una recopilación de definiciones de empresas de familia, unas centradas en el contenido, otras en los objetivos y otras en la forma, mientras algunos autores proponen definiciones concretas otros se limitan a describir las características diferenciales con relación a las empresas que no tienen la condición de empresas de familia; entre las principales definiciones citadas encontramos:

Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva. Carsrud (1996).

Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una familia, (Antonolli, 2007)

Una empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por una familia. Barry (1989)

Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. Lansberg, Perrow y Rogolsky. (1988).

Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total; los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes. Gallo y Sveen. (1991).

Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias. Stem. (1996).

La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle. Ward. (1989).

Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forma parte de la dirección o del consejo de administración. Handler. (1989).

Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes; los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan, participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia. Bork. (1986)

Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa de familia con "pequeña, mediana y microempresa", o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para cubrir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o que otros miembros de la familia lo continúen a futuro; sin considerar que muchas de las más grandes empresas de un país o de la tierra, son empresas de familia. En el caso de los países de América Latina, para un número importante de ciudadanos, los pequeños emprendimientos se convierten en la única alternativa de tener una actividad económica para sobrevivir, este factor contribuye a incrementar la tendencia a identificar la empresa de familia con pequeña, mediana y microempresa; incluso se ha acuñado la palabra fami-empresa para referirse a pequeños emprendimientos de subsistencia; siendo en muchos casos los entes gubernamentales quienes impulsan los pequeños emprendimientos bajo la figura de fami-empresa.

Tal vez, la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y una familia. En este sentido, se considera que una empresa es de familia cuando existe un importante nexo de unión entre esta y una familia, el cual parte de que la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente

compartida. Esta definición, sin embargo, presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas; para poder afirmar de una empresa concreta que es de familia, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como su cultura y la de una familia con ella relacionada. Otra forma de ver las empresas de familia es la que considera como tal, aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar, la familia como institución o como entidad controla efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de la propiedad o porque los miembros de la familia ocupan importantes cargos en la gerencia de la organización; de esta manera, las operaciones de la empresa son afectadas por el vínculo familiar. Ginebra (1997, p. 22) dando respuesta a la pregunta ¿dónde está la distinción radical de la empresa familiar frente a otros grupos que hacen empresa?, señala cuatro variables:

- 1) Las relaciones de afecto, se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que a la postre buscan el bien recíproco y a él se someten.
- 2) Enorme comprensión, todos saben cómo piensa el otro; casi se oyen pensar. Se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro.
- 3) Aceptación de la autoridad.
- 4) Finalidad común, la familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y desarrolla; en una unidad básica y profunda, el sentido de esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común; por lo menos durante mucho tiempo. Para la consecución de esta finalidad los familiares viven un importante espíritu de sacrificio.

De acuerdo con lo anterior, Ginebra considera como empresa familiar sólo aquellas en que el padre mantiene vida activa al lado de los hijos o que el mando lo tienen todavía los hermanos; en este caso las empresas de primos denominadas también de tercera generación ya no mantienen tales características básicas que afectan los procesos de invertir, de dirigir o de emprender. Las empresas de familia constituyen la confluencia de dos realidades distintas, de fines propios y también de naturaleza diferente y características

igualmente particulares. Por lo tanto, se puede decir que las empresas de familia son una forma particular de emprender y dirigir empresas, por cuanto la confluencia en ellas de dos sistemas sociales diferentes confiere a estas instituciones una serie de notas específicas, tanto en su dirección, como en los modos y caminos que aseguran su continuidad.

Shanker y Astrachan (1996) señalan que lo importante no es si una empresa es o no de familia, sino el grado y la forma en que una familia está comprometida e influye en ella. Así mismo, sugieren que una empresa es más familiar, o que una familia está más implicada en una empresa cuando al menos un miembro de dicha familia forma parte del equipo directivo y cuando trabajan en la empresa varias generaciones familiares.

Según Casillas, Díaz y Vásquez (2005, p.10) Las empresas familiares pueden caracterizarse desde diferentes criterios así:

- 1) Tipos de empresas familiares en función de criterios socio-demográficos. La empresas familiares son, ante todo, empresas; por lo tanto, como para cualquier otra población empresarial son importantes aspectos relacionados con el tamaño, la edad, el sector de actividad, la forma jurídica o su ámbito geográfico. Las empresas de familia pueden ser clasificadas siguiendo cualquiera de estos criterios, precisamente porque las empresas de familia no pueden ser identificadas con ninguno de los tipos de empresa que pueden describirse en función de dichos criterios.

Para hacer claridad sobre esta idea, se tiene en cuenta que en muchas ocasiones se identifican las empresas de familia con PYMES, sin embargo, se aclara que muchas empresas de familia hacen parte del sector de Pequeñas y Medianas Empresas, pero no todas las empresas familiares pertenecen a este grupo, también en este tipo de organizaciones se encuentran grandes

empresas; también es común encontrar quienes diferencian entre empresas multinacionales y empresas de familia; como si el ámbito geográfico pudiese ser un elemento diferenciador entre ambas; si bien es cierto, que la mayoría de las empresas familiares no son multinacionales, también lo es que esto ocurre con otro tipo de empresas, toda vez que las compañías multinacionales, son en número minoritarias; pero también ocurre que algunas empresas de familia son multinacionales; además, es común encontrar la diferenciación entre empresas que cotizan sus acciones en bolsa y las empresas de familia; sin embargo, a pesar de que no todas las empresas de familia cotizan sus acciones en el mercado de valores, si es común encontrar algunas empresas de este tipo que cotizan en la bolsa y la familia mantiene en su poder un paquete de acciones que le permite mantener el control de la empresa; por lo tanto, estas no son características mutuamente excluyentes.

En este sentido, siguiendo en planteamiento de Casillas, Díaz y Vásquez (2005, p.12), se puede afirmar que en función del tamaño, existen empresas de familia, grandes, medianas y pequeñas. En función del ámbito geográfico, hay empresas de familia, locales, regionales, nacionales y multinacionales. En función del tipo de propiedad y de su forma jurídica, hay empresas familiares que son sociedades y otras que no; de las primeras, hay sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas y de otros tipos, algunas no cotizan en bolsa y otras sí.

- 2) Tipos de empresas familiares en función del grado generacional. Se habla de empresas de familia de primera generación cuando esta es propiedad y dirigida por el fundador o los fundadores. Se habla de empresas de segunda generación cuándo la empresa está en manos de los hijos y los sobrinos del fundador o los fundadores, se habla de empresas de tercera generación cuándo la empresa está controlada por los nietos del fundador o fundadores, y así sucesivamente.

Casillas, Díaz y Vásquez (op.cit, p. 15) entienden por empresas de primera generación aquellas en las que el fundador controla la empresa, destacando que para muchos autores, este tipo de empresas sólo puede considerarse como empresa de familia si algún miembro de la siguiente generación (Hijos, sobrinos, entre otros) ya se encuentran incorporados en la empresa, desempeñando algún tipo de función, bien sea trabajando o haciendo parte del consejo de administración en condición de propietario. En este primer nivel generacional, la propiedad puede ser única, o puede estar compartida, ya sea con otros miembros de la familia, entre los que se pueden contar los hermanos o con una persona ajena a la familia; así mismo, una figura esencial en este tipo de empresa lo constituye el conyugue del fundador o fundadora, cuyo comportamiento y actitud, tendrá una gran relevancia de cara a la continuidad generacional.

De la misma forma, distinguen como empresa de familia de segunda generación o empresa de hermanos, aquella en la que el fundador en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano, y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos, generalmente la propiedad suele estar en manos de varios hermanos. El control de la gestión, puede estar en manos de la familia o de profesionales externos, en este último caso, se conoce como empresa de familia profesionalizada, en algunos casos, la gestión puede estar compartida entre familiares y externos.

Igualmente, definen como empresas de tercera y siguientes generaciones, aquellas en que los nietos, bisnietos o tataranietos del fundador o fundadores, son los principales propietarios y directivos de la empresa. En este tipo de empresas, la complejidad existente obliga a establecer sistemas formales de relaciones entre la empresa y la familia, como órganos de gobierno empresarial estructurados, protocolos de familia entre otros.

3) Tipos de empresas de familia en función del nexo de unión entre la familia y la empresa. La tercera tipología de empresas de familia categorizada por los autores, surge al considerar como criterio de diferenciación el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa en relación a dos factores fundamentales:

A) La voluntad de continuidad de la empresa familiar; y

B) El tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia a la empresa.

En este sentido, Gallo (1995, p. 5), distingue cuatro modelos diferentes de empresa familiar:

1) La empresa de trabajo familiar (ETF), los miembros de la familia pretenden mantener al propiedad de la empresa, con el fin de que la mayor parte de los integrantes de esta trabajen en ella, si así lo desean. En este tipo de empresas, se promueve que los hijos se vinculen a la empresa del padre generación tras generación.

2) La empresa de dirección familiar (EDF), son empresas en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en sus manos la propiedad, reservando la dirección para aquellos miembros de la familia que han demostrado mayores capacidades y formación. En este caso, sólo algunos familiares tienen derecho a trabajar en la empresa y a ocupar puestos de dirección; los demás mantienen su vínculo como accionistas pasivos.

3) Empresas familiares de inversión (EFI). La familia se dedica a controlar las decisiones de inversión o desinversión en diferentes negocios y no en su gestión, con el objetivo de mantener la mayor libertad posible de actuación, sin obligar la vinculación estrecha de la familia a un determinado negocio. Se persigue maximizar la rentabilidad de los diferentes negocios en los que participan.

4) Empresa familiar coyuntural (EFC). Son aquella en las que no existe una clara voluntad de la familia por mantener en el futuro su propiedad, ni el control de su gestión. El vínculo existente se deriva de circunstancias históricas como herencias. Este tipo de empresas, tienden a perder la condición de empresas de familia en la medida que reciban propuestas de inversionistas para hacerse a su control; las empresas de familia pueden presentar cambios dentro de esta clasificación, dependiendo de los diferentes momentos históricos y de la evolución que se presente al interior de la organización y de la familia. Las nuevas condiciones que se presentan en el entorno, tales como los cambios en los mercados, fenómenos culturales o políticos, o situaciones internas como la muerte del fundador de la empresa entre otros, son algunos de los retos que tienen que enfrentan las empresas de familia.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, y para este estudio, se puede afirmar que una empresa es de familia si se da al mismo tiempo un nexo cultural con una familia y además se presentan tres dimensiones que se comentan a continuación:

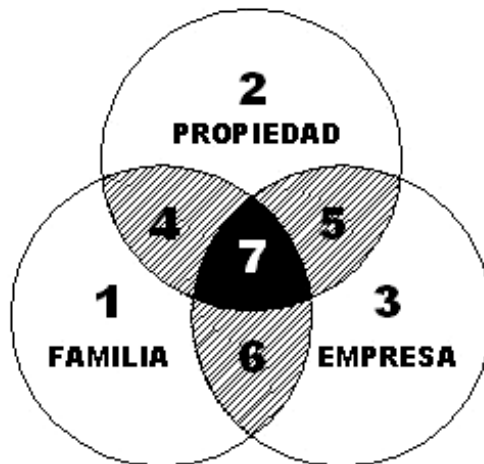
- 1) La dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así tomar las decisiones fundamentales del negocio.
- 2) La dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa de familia, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.
- 3) El hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de 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. Desde este punto de vista, se puede decir que la empresa de

familia es aquella en la cual la propiedad de los medios instrumentales y la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

2.4.1. Los Retos y Ventajas de las Empresas de Familia.

Desde la perspectiva de Casillas, Díaz y Vásquez (2005), las características propias de este tipo de empresas, hacen que se vean enfrentadas a situaciones problemáticas que no deben enfrentar las organizaciones que no tienen esta condición; el análisis se basa en el modelo de cinco círculos propuesto por Amat (2000) como una ampliación del modelo de tres círculos propuesto por Davis y Tagiuri (1989) como se observa en la figura n°2, teniendo como referente los problemas derivados de la presencia de diversos grupos de interés al interior de la empresa de familia; que pertenecen a todos o algunos de las siguientes categorías: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión o la sucesión.

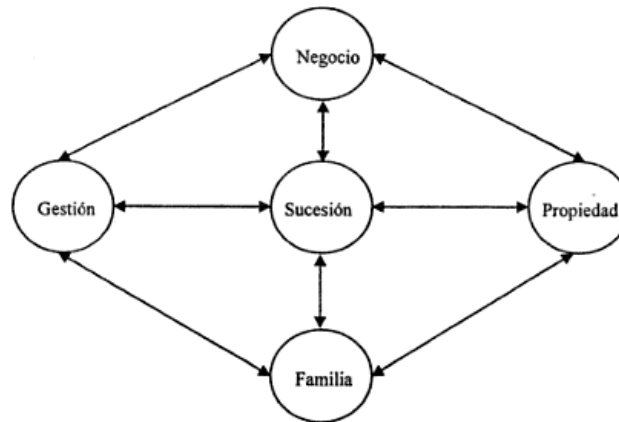
Figura No. 1. Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar.



Fuente Dimensiones de la empresa de Familia. Modelo de los tres círculos. Tomado de <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos> (SALAZAR NAVA, 2004)

En el modelo de los cinco círculos se muestra en la figura No. 2.

Figura No. 2. Modelo de los Cinco Círculos.



Fuente: Modelo de los cinco círculos. Tomado del libro Funciones de la Administración, pag. 26 (BOLAND, CARRO, STANCATTI, GISMANO, & BANCHIERI, 2007)

De acuerdo con esto, se puede afirmar que la empresa de familia se enfrenta a los siguientes retos:

2.4.1.1. El solapamiento entre la familia y la empresa.

Es común a todas las empresas familiares, especialmente en la primera y segunda generación la participación directa de familiares en la dirección y en la propiedad, lo cual implica trabajar con familiares y al mismo tiempo ejercer los roles de familiar, propietario, empleado, directivo; además depender económicamente de la familia. Estos vínculos entre la familia, la propiedad y la firma hacen especialmente compleja la empresa de familia, debido al solapamiento de roles; se es al mismo tiempo padre, gerente, principal accionista o presidente del consejo de administración; debido a esto es difícil tener una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa; siendo la historia familiar, los valores, pautas de comportamiento y la relación interpersonal de la familia los que pueden llegar a ser predominantes en la empresa; por lo cual, generalmente son los criterios de la familia los que terminan predominando sobre los criterios empresariales. El traslado de valores como la democracia familiar a la empresa dificulta el

establecimiento de las líneas de autoridad jerárquica con que tiene que gestionarse la organización; otro factor que genera dificultad tanto en la familia como en la empresa se relaciona con los desequilibrios entre capacidades y motivación entre familiares frente a sus expectativas de igualdad de derechos, responsabilidades y remuneración; esto también puede traducirse en dificultades frente a la posibilidad de contratar profesionales mejor capacitados y la remuneración de los mismos.

2.4.1.2. Las dificultades para afrontar la creciente globalización.

Las dificultades para la profesionalización de la gestión debido a los intereses particulares de algunos miembros de la familia y de la aplicación de la democracia familiar en el ámbito empresarial dificultan los procesos de toma de decisiones que se ven reflejados en la renovación o reconversión tecnológica, en el desarrollo de nuevos productos; esto obstaculiza el proceso de internacionalización de la firma, lo cual ha llevado a que un porcentaje muy alto de las empresas de familia se vean limitadas a operar en los mercados locales o regionales.

2.4.1.3. Dificultades para afrontar un renovación organizativa.

El dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de gestión de los líderes, especialmente en el caso de los fundadores, generalmente centralizado y orientado a una gestión personalista, obstruye la renovación organizativa continua del personal, la cultura y los sistemas; provocando dificultades para la profesionalización del personal, retrasando tanto el cambio generacional como el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional y promover su mejora competitiva usando herramientas propias de la gestión como los planes estratégicos, la planeación e investigación de mercados, gestión financiera y de recursos humanos, gestión de la calidad.

2.4.1.4. Dificultades para planear con anticipación la sucesión en la propiedad y la gestión.

Esta dificultad surge de la resistencia a retirarse, especialmente cuando se trata del propietario único y gerente de la empresa, lo cual se agrava cuando también se es el fundador; la situación se hace más difícil por las tensiones que se generan al interior de la familia durante la espera o la preparación del proceso; tensión generada por el incremento de la rivalidad entre los miembros de la familia que aspiran asumir la dirección, esto no sólo afecta las relaciones familiares, sino también la relación de estos con otras personas de confianza en la organización que no hacen parte del núcleo familiar.

2.4.1.5. La gestión del patrimonio familiar y la ineficiencia de los órganos de gobierno de la empresa, especialmente, el Consejo de Administración.

Se puede presentar confusión entre el patrimonio familiar y el empresarial; entre las finanzas de la empresa y las de la familia. *“La importancia de establecer estructuras de gobierno en la empresa familiar radica en que unas estructuras sólidas permiten separar y administrar los asuntos de propiedad, empresa y familia, aspectos que deben ser tratados en distintos escenarios. Estos escenarios facilitan a los integrantes de la familia aprender a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios” (Urrea, 2003, p. 40).*

2.4.1.6. La Gestión.

Generalmente en las empresas de familia de menor tamaño se presenta una estructura organizativa mayoritariamente personalista, un sistema de control poco formalizado y una política de talento humano poco definida en temas como formación, retribución y promoción, generalmente no vinculada a criterios de mercado y eficacia; además, la gestión puede verse afectada por situaciones como la solidaridad, que lleva a dar empleo a familiares sin considerar sus competencias para el cargo; los defectos de la comunicación, que pueden venir desde el entorno familiar, entre otros.

2.4.1.7. La cultura y el proceso de formación de la misma.

Que presenta diferencias importantes en relación con las firmas que no tienen la condición de empresas familiares; las razones de estas diferencias se deben fundamentalmente a tres factores que son:

- 1) la empresa de familia tiene más grupos de interés (los sistemas de propietarios, personal de la empresa y miembros de la familia).
- 2) Durante la primera generación y parcialmente durante la segunda, el poder en la empresa de familia lo ostenta de manera diferente, generalmente varía en intensidad y duración.
- 3) Los ciclos de evolución y desarrollo familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen y de aquellos que poseen la propiedad.

2.4.2. Ventajas de las Empresas de Familia.

No obstante todo lo planteado hasta este punto, las empresas de familia, derivadas de su condición, también tienen algunas ventajas sobre las que no tienen esta característica; según Gallo (1995, p. 11); las dos ventajas más fácilmente observables son la unidad y el compromiso de las personas que trabajan en ella.

La unidad entre las personas, la armonía en sus preferencias y modos de hacer, logra que se den intereses comunes entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar y entre ellos y los miembros de la familia que son propietarios, también que haya una autoridad reconocida en un clima de elevada confianza que a su vez puede evitar las luchas por el poder y las segundas intenciones en las actuaciones empresariales; por otra parte, si hay unidad y confianza, se facilita la transmisión de información y su comprensión, haciendo que la comunicación sea intensa, fluida y sin barreras. Estos son elementos muy

importantes en cualquier organización que se ven privilegiados en las empresas de familia.

El compromiso, la voluntad de una dedicación intensa y prolongada, conduce a la entrega de todos a la consecución del bien conjunto, a auto exigirse para hacerlo cada vez mejor y al sacrificio que no reclama más allá de lo que corresponde. Este compromiso, para cualquier empresa, es una motivación de las más intensas y elevadas, que puede sustituir a varias de las motivaciones negativas y extrínsecas con frecuencia empleadas en las empresas y a potenciar el efecto de los acertados sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera profesional.

Uno de los retos de las empresas de familia sobre los cuál se hace énfasis el presente estudio, por ser el corazón de la presente investigación es el que tiene que ver con la sucesión de las empresas de familia. Dicho recorrido lo haremos primero desde la sucesión a nivel general en empresas, centrado en la sucesión del gerente general, hasta llegar a los procesos de sucesión en las empresas de familia. De esta manera se pretende tener una visión lo más completa posible del fenómeno, que coadyuve a su análisis y comprensión en diversos contextos y niveles empresariales.

La sucesión en las empresas de familia está íntimamente relacionada con los cambios que se dan a medida que nuevas generaciones ingresan a los organismos de dirección y control de la misma, así como por su crecimiento, innovación en tecnologías blandas y duras, por ello es importante entender cuales son, según varios expertos las etapas de evolución de las empresas de familia.

2.4.3. Cambio y Evolución en la Empresas Familiares.

Según Adizes (1979) citado por Neubauer y Lank (1999) las organizaciones tienen un ciclo vital parecido al de las personas, los productos y las sociedades, dichas etapas son: nacimiento, crecimiento, madurez y muerte. Las empresas tienen la característica de involucrar y renacer de alguna manera (Belausteguigoitia, 2004, p.118), esto depende de la articulación entre las diferentes generaciones que toman el control de la empresa. La entrada de la generación menor coincide con las fases de maduración y declive del producto, de la capacidad de entendimiento y trabajo de estas generaciones depende superar satisfactoriamente la etapa de declinación.

Se conceptúa el término de evolución como “los períodos de crecimiento largos de la empresa, en los cuales no se produce una convulsión destacada en las prácticas de la organización” Neubauer y Lank (1999, p.62), estos mismos autores afirman que en la elección del nuevo director de la empresa familiar hay que fijarse en las capacidades requeridas para desempeñar la función de dirección según la etapa del ciclo vital por la que atraviesa la empresa.

2.4.3.1. Sistema de evolución de la empresa en tres etapas.

Según Gallo (1995, p. 278) las empresas de familia pasan por los siguientes estadios o etapas desde su fundación hasta su crecimiento, así como por el tránsito que hacen diferentes generaciones en ellas.

2.4.3.1.1. Primera etapa.

Nace la Empresa, una o más personas comienzan una actividad para fabricar un bien o prestar un servicio.

Esta primera etapa, independientemente de que la Empresa cuente con recursos o no, el gerente es el profeta, con una alta dosis de Visión y Acción es el que

rompe moldes, empuja a la Empresa hacia delante; el fundador acompañado con un grupo, generalmente pequeño, de colaboradores que están muy motivados resuelve todos los problemas que aparecen. Todo es nuevo, el nivel energético es muy alto a esta etapa se la conoce también como “caos creativo”, todos hacen de todo, todos saben adonde van, cada uno puede resolver casi sin preguntar el cómo porque conoce la Visión, el norte.

No hace falta un control estricto porque la Empresa es pequeña y fácil de manejar. En esta etapa el fundador normalmente forma parte de la rueda operativa (comprar, producir, vender, entregar, cobrar, pagar) en casi todas sus etapas.

A medida que la Empresa va creciendo se van incorporando personas que, al principio, se adaptan fácilmente al resto. Porque a medida que van llegando los que ya están pueden inculcarles la visión y contagiar el entusiasmo.

Síntomas de crisis: La cantidad de personas aumenta, y los nuevos no reciben la comunicación porque todos están muy ocupados, estos comienzan a trabajar sin una visión global, pero con mucha energía y se genera entonces una subcultura rutinaria, estos nuevos no pueden resolver muchos de los problemas que se presentan, no hay tiempo para pensar, el Gerente tiene que ocuparse de todo, no puede delegar, un poco porque no sabe como y otro poco porque el personal que no tiene la Visión no resuelve nada sin preguntar.

Comienza la sensación de que faltan controles, la información generada no es suficiente, todo depende del Gerente, que, lógicamente, no puede estar en todo.

Entonces comienzan a bajar las ventas, o el clima de la organización es de tensión o no hay suficientes datos para tomar decisiones o nadie se ocupa de los problemas que aparecen, todo lo tiene que resolver al Gerente. Todos trabajan al límite de Stress Gallo (1995, p.278). El Gerente se transforma en “el bárbaro” que

toma las riendas, el que domina la crisis el que debe producir los cambios necesarios para pasar a la otra etapa.

2.4.3.1.2. Segunda etapa.

Si la Empresa sobrevive a la primera crisis, sobreviene la etapa de transformación de la misma, esta debe cambiar para enfrentar el medio, es tiempo de mirar hacia adentro de la organización sin descuidar el afuera; pero el mayor esfuerzo debe estar puesto en el cambio de estructura, en la capacitación, en el paso de “orden y mando” al del efectivo liderazgo para obtener colaboración.

Se muestra la Visión a todos y cada uno en la Empresa, el Gerente debe ser capaz de salir de la rueda operativa y dedicarse a la generación de estrategias para cada sector como parte de un sistema complejo.

Se transforma en “el constructor” que planea y organiza, capacita y motiva, el que debe llevar a todos al estado de alto nivel de Acción de Visión.

Síntomas de crisis: Generalmente en esta etapa las crisis se producen por cambios en el entorno cuando el Gerente no pudo delegar completamente la rueda operativa y dedicarse a la gestión desde afuera de la misma. Se produce la miopía empresaria, sólo se evalúa y se optimiza la rueda operativa; Vender más, fabricar más, promocionar más, cobrar más, etc. Sin percibir que cada uno de estos cambios generan problemas en los otros sectores. Hay que entender que los síntomas (bajan las ventas, reina un clima de desorden, se tiene la impresión de perder el control, no se ven los objetivos claros, no se pueden alcanzar los objetivos propuestos, aumentan los conflictos, cada integrante de la dirección tiene objetivos distintos, cada vez que se soluciona un problema aparece uno mayor y, en general, cuando no estamos disfrutando de la tarea que efectuamos diariamente ni tenemos claro para que hacemos cada cosa.) son consecuencias de falta de estrategias globales.

Es un cambio muy grande el pasar de ser el mejor vendedor de la Empresa a dedicarse a mirar la misma desde otra óptica, desde la visión global y sistémica, aparecen problemas constantemente por no adelantarse a los mismos, la organización es reactiva, todos son muy buenos solucionando dificultades; se puede crecer o no, pero muchas veces todos se acostumbran a vivir esperando que aparezcan problemas para resolverlos. Naturalmente la Empresa va perdiendo Visión a pesar de mantener un alto grado de Acción, se transforma en rutinaria; otra fuente de conflictos se da en la Empresa familiar en la etapa de transición de la primera a la segunda generación, si esta no fue perfectamente programada, Si el nuevo líder no tiene la misma Visión del fundador los resultados pueden ser catastróficos.

2.4.3.1.3. Tercera etapa.

Si se consiguió pasar las anteriores, significa que el Gerente se transformó en “el sinergista” el mantenedor de los equilibrios, el que continúa el movimiento del progreso en las estructuras grandes y complejas; son pocas las empresas familiares que llegan hasta aquí, si lo hicieron tienen posibilidades de un futuro promisorio. Las transiciones generacionales no son traumáticas, si se siguen las pautas pactadas en el protocolo familiar y sobre todo se profesionaliza la Empresa.

2.4.3.1.4. Problemas más comunes.

Las razones para el fracaso de las empresas familiares son infinitas, las razones para el éxito muy pocas, cuando la personalidad o formación de los sucesores de la empresa varían con respecto a la del fundador o cuando ingresan varios familiares con distintas visiones se genera una estructura de Reinos donde, dependiendo del sector que tengan a cargo, se forman subculturas que tienen sus propias necesidades y objetivos.

Así alguien con mucha visión pero poca acción transforma a la empresa o al sector que tiene a cargo en una estructura Soñadora, llena de proyectos pero vacía de concreciones o si viene con una cultura de poca Visión y Baja Acción genera una estructura burocrática.

El Burócrata impone controles rígidos, crucifica y exilia los nuevos profetas frena toda creatividad y expansión; también el administrador pone énfasis en la integración sistemática y estructural, pone el acento en la seguridad; el modelo de Ward en su etapa uno la denomina fundadores, la dos, asociación de hermanos y la tres confederación de primos. Con la llegada de la confederación de primos, no sólo, son más los miembros de la familia que participan en la empresa sino que han sido educados por padres diferentes, con pocos vínculos con la empresa, faltos de información sobre la misma, poco nivel de participación accionaria, entre otras dificultades que pueden conducir a celos y conflictos familiares; esto explica en parte por qué hay tan pocas empresas familiares en la tercera etapa o confederación de primos. (Neubauer y Lank, 1999, p. 84).

El Aristócrata es el heredero de la riqueza, generalmente no está capacitado para la función que tiene que desempeñar y en él está el origen de la rebelión y la desintegración.

Según Ward citado por Neubauer y Lank (1999) la evolución de las empresas familiares puede verse en dos perspectivas: la de los propietarios y la de la dirección. Dichas ideas se sintetizan en las tablas 3 y 4:

Tabla No. 3. Preocupación de los Propietarios en la Evolución de la Empresa Familiar.

ETAPA DE LA PROPIEDAD	CUESTIONES QUE MÁS PREOCUPAN A LOS ACCIONISTAS
ETAPA 1: EL FUNDADOR	Transición en el liderazgo Sucesión Asegurar al cónyuge Planificación patrimonial
ETAPA 2: LA ASOCIACIÓN DE HERMANOS	Mantener el espíritu de equipo y la armonía Mantener la propiedad familiar Sucesión
ETAPA 3: LA CONFEDERACIÓN DE PRIMOS	Distribución del capital social, dividendos y niveles de beneficios Liquidez de los accionistas Tradición y cultura familiares Resolución de conflictos familiares Participación y funciones de la familia Visión y Misión de la familia Vínculo de la familia con la empresa

Fuente: Ward en Neubauer y Lank (1999, p. 71).

Tabla No. 4. Preocupación de la Dirección en la Evolución de la Empresa Familiar.

ETAPA DE LA PROPIEDAD	CUESTIONES QUE MÁS PREOCUPAN A LOS ACCIONISTAS
ETAPA 1: ESPÍRITU EMPRENDEDOR	Supervivencia crecimiento
ETAPA 2: PROFESIONALIZACIÓN	Adopción de sistemas profesionales de dirección Estrategia de revitalización
ETAPA 3: LA SOCIEDAD DE CARTERA	Asignación de recursos Supervisión de la cartera de inversiones Cultura de la empresa

	<p style="text-align: center;">Sucesión y liderazgo Rendimiento de la inversión Estrategia Relaciones con los accionistas</p>
--	---

Fuente: Ward en Neubauer y Lank (1999, p. 72).

Como se observa en ambas perspectivas la sucesión en la dirección es preocupación tanto de directivos, como de propietarios, el gran interrogante es si la sucesión se está llevando a cabo de manera planificada y bajo los esquemas proporcionados por la teoría administrativa y por la teoría de la agencia en lo referente a evaluación de capacidades y competencias del nuevo directivo, el perfil del cargo y del directivo, la estructura de incentivos para reducir problemas originados por la divergencia de objetivos entre directivo (agente) y propietarios (Principal).

Es importante mencionar que los aspectos señalados anteriormente guardan una íntima relación con la estructura de gobierno de la empresa como se describirá en los párrafos siguientes.

2.4.4. Estructura de Gobierno de la Empresa Familiar y el Protocolo de la Empresa.

El gobierno de la empresa es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas y responder por ello (rendición de cuentas), esta definición gira entorno a los medios (naturaleza de las principales tareas de gobierno), entorno a los fines del gobierno es un sistema de estructuras y procesos que tiene como objetivo asegurar la viabilidad económica y legitimidad de la empresa Neubauer y Lank (1999, p. 94), para estos mismos autores es un proceso que hace sensible a la empresa frente a las necesidades de los stakeholders.

La estructura de gobierno de las empresas de familia obedecen al tipo de sociedad que se conforme, en este caso el esquema general de la empresa familiar, que en la mayoría de los casos está dada por la forma jurídica de la sociedad anónima, dada la alta proliferación de este tipo de empresas a nivel mundial según se plantea en la literatura disponible sobre el tema.

Los órganos de gobierno principales y en orden jerárquico son: la asamblea de accionistas, que es el órgano supremo de gobierno de una empresa y constituye un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones con respecto a la empresa que poseen. El consejo de administración se encarga por ley de defender las posiciones e intereses de los accionistas, que son clarificadas gracias a las asambleas, incluida la vigilancia de la marcha de la organización. El consejo familiar, que surge de la asamblea familiar, articula formalmente y de una manera organizada los deseos e intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio (Belausteguigoitia, 2004, p.152), a este también pertenecen consultores externos ajenos a la familia; finalmente está la dirección, en la cual se debe rendir cuentas al consejo de familia, pero a su vez tiene que llevar a cabo las responsabilidades ejecutivas de gestión de la empresa.¹⁰

2.4.4.1. Protocolo de la Empresa Familiar.

Un elemento esencial, que puede constituirse en el hilo conductor del gobierno de la empresa familiar lo constituye el protocolo de la empresa de familia. Según Lozano (2000, p. 9) es la carta de navegación para las familias que conforman empresas. Es un documento de familia, intencionalmente preparado para la solución de conflictos; el protocolo debe desarrollarse en momentos en que se está en conflictos de poder o conflictos familiares intensos, si éstos existen lo

¹⁰ Para desgracia de las organizaciones y sus propietarios, estos órganos de gobierno rara vez operan en la práctica por cinco razones básicas: desconocimiento de su utilidad, por el costo, que para algunos es innecesario, porque a los dueños y fundadores nos les gusta que los controlen y que alguien les lleve la contraria, porque los dueños sienten que pierden autoridad y finalmente porque el consejo puede implicar una importante inversión de tiempo (Belausteguigoitia, 2004, p.153)

primero que se debe hacer es un proceso con expertos para tratar de solucionar los problemas existentes (Varela, 2003 p. 306), generalmente este documento se elabora cuando la empresa ha trascendido a la primera generación y ha crecido en tamaño y complejidad.

Según Lozano (2000, p. 13) los temas que debe acoger el protocolo familiar son los siguientes:

- Valores que se van a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de los negocios.
- Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- Políticas de compensación, incluida la distribución de utilidades.
- Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación e integración.
- Procesos para el alcance de metas personales y profesionales de cada año.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Situaciones en las que se consideraría dejar de ser una empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, joint venture, y otras.
- Preparación de las siguientes generaciones. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares.
- Creación de fondos de liquidez. Reglamentación del funcionamiento del fondo. Manejo de activos financieros existentes.

- Políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Políticas de elección y retiro de los gobernantes. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.
- Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado. Incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- Compromiso explícito de los firmantes respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- Evaluación de las cualidades y el desempeño laboral.
- Evaluación del desempeño empresarial.
- Reglas de juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo familiar.
- Consideraciones respecto a modificaciones del protocolo.

2.5. LA SUCESIÓN EN EMPRESAS

2.5.1. Aspectos Generales y Conceptuales de la Sucesión.

El gobierno de toda organización es un mecanismo fundamental para la supervivencia de la misma, ya que de este se desprenden el control y el liderazgo en las organizaciones modernas, es una compleja red en la que se entretajan los intereses de accionistas, junta de administración y director general, sobre este recae la mayor responsabilidad del comportamiento de la organización por lo cual, el estudio de la sucesión de empresas en el mundo se centra en su relevo, así

como un sinnúmero de relaciones de este con otros Stakeholders de la organización.

La selección del director general en las empresas es uno de los eventos de mayor importancia para los acontecimientos subsiguientes de la misma; la complejidad en las operaciones de mercado hace que este tipo de decisiones tengan un costo muy alto, a tal punto que puede poner en peligro la supervivencia de la organización, la elección del nuevo director general puede convertirse en fuente de problemas internos desde el consejo de administración sobre quienes recae la responsabilidad de la elección del sucesor, así como entre los ejecutivos que aspiran y compiten por ocupar este cargo; las relaciones internas pueden deteriorarse creando un clima de desconfianza entre los futuros candidatos o entre el consejo de administración y el actual gerente general.

2.5.2. Tipos de Sucesión del Gobierno de la Empresa.

Los procesos de sucesión del gobierno de la empresa pueden dividirse básicamente en dos categorías,

- La primera se tienen los procesos de sucesión contingenciales, los cuales son más una respuesta a un problema inmediato, como la muerte o salida inminente del director general por problemas de salud.
- La segunda obedece a planes de sucesión bien estructurados o políticas de jubilación anticipadas de compañías que se desempeñan en ambientes complejos y por lo mismo no se pueden dar el lujo de experimentar acerca del nuevo director general de la compañía.

2.5.3. Variables Incidentes en el Cambio o Relevo del Director General.

Según Vancil, (1987); Finkelstein, (1996) citados por Stein y Martin(2009) las principales causas que desencadenan la sucesión del director de las empresas son:

- Jubilación por acuerdo o norma con la compañía según contrato
- Por decisión de los accionistas o de la junta de administración
- Por procesos internos anticipatorios de relevo generacional o jubilación anticipada
- Por muerte o discapacidad del ejecutivo

“A pesar de su relevancia, la forma en que se produce el relevo del director general ha recibido limitada atención en la literatura científica: Hendersen (2006); Carter y Horsch (2003); Canals (2008); Conger. (2001), y Stiles y Taylor (2001) citados por Stein y Martín (2009). *“Es verdad que muchos de estos procesos se han producido, al menos tradicionalmente, en medio de un cierto secretismo. Una investigación rigurosa de los procesos de sucesión requeriría el acceso, por ejemplo, a las deliberaciones en el seno del consejo de administración y otro tipo de eventos internos de gran sensibilidad para la organización. No obstante, lo que quizás antes era válido o razonable, ahora se ha vuelto, en general, contraproducente. En el mundo empresarial, la información fluye con asombrosa rapidez en los mercados financieros, se sigue con atención cada decisión relevante y se juzga su impacto en la marcha futura de la empresa. Quién será el próximo director general ciertamente es una decisión relevante. Por eso, la opacidad de los procesos de sucesión ya no es una característica deseable (Lorsch y Khurana, 1999). De hecho, la falta de transparencia puede ser interpretada en ocasiones como un deseo de ocultar información desfavorable. Stein y Martín “(2009, P. 22).*

En este apartado se discutirán las causas de relevo generadas por decisión de los accionistas o junta de administración y por procesos anticipatorios de relevo generacional.

2.5.4. Relevo del Director General por Decisión de los Accionistas o la Junta de Administración y Relaciones de Agencia.

Zajac (1990, P. 215) en un estudio con 118 ejecutivos establecen algunas relaciones entre la elección del director general y los intereses de la junta directiva y del mismo director general, también analizan algunas relaciones de agencia entre el director general y los dueños de la empresa; de la misma forma hacen un análisis de cuestiones como la importancia del director general para el logro de los objetivos de la empresa, la variación de la cotización de las acciones la empresa en la bolsa, la cual sufre variantes cuando se anuncia el cambio del director general de la compañía, ponen relevancia a la planificación en la sucesión del director general y la decisión de elegir un sucesor el cual se escoge en la misma compañía o en el mercado externo.

Según Zajac (1990, p. 217):

“Las evaluaciones colectivas realizadas por la comunidad inversora, una circunscripción para los principales directores de empresas, puede medirse mediante el examen de cómo los precios de las acciones se mueven en respuesta a los anuncios de cambios de CEO.”¹¹

Reinganum (1985) citado por Stein y Martin(2009, p. 26) encontró reacciones significativas en el precio de las acciones si:

- 1) El nuevo ejecutivo era ejecutivo del exterior de la empresa
- 2) La empresa era pequeña
- 3) El anterior director abandona por completo la organización. Worrell y Davidson (1987) detectaron efectos positivos en las sucesiones internas y ninguna reacción significativa en las sucesiones externas. Stein y Martin, también citan la

¹¹ Terminología anglosajona para designar al gerente general de una empresa.

investigación de Warner (1988) a Friedaman y Singh, el primero hace un estudio con una muestra de 279 empresas cotizadas, no encontraron efectos globales significativos y sólo algunas reacciones positivas en sucesiones externas. Los segundos a partir de una muestra de 235 empresas, encontraron respaldo a las siguientes hipótesis:

- 1) cuanto menor era el rendimiento previo a la sucesión, mayor es la probabilidad de subidas en la cotización
- 2) procesos de sucesión iniciados por el consejo están asociados con una reacción positiva de los mercados financieros, si el rendimiento previo a la sucesión era bajo, o negativa si el rendimiento previo era alto; Stein y Martin. (2009, P.26-27)

Estas variaciones se dan porque el mercado tiene como parámetro de comparación las actuaciones de las anteriores gerentes de la compañía. Para Perrow (1987) citado por Stein y Martin (2009):” *la sucesión es un acontecimiento de adaptación de la organización a nuevas condiciones del medio ambiente, de manera que se puedan organizar mejor los recursos para dar respuestas a esas nuevas demandas; las organizaciones pueden alinear mejor sus recursos para satisfacer las necesidades cambiantes del medio ambiente; Los cambios en el poder son adaptables. Salancik y Pfeffer (1980) proporcionaron apoyo empírico para la noción de que los acontecimientos de la sucesión son las respuestas potenciales a la falta de rendimiento. Los cambios de gerente o director general en teoría se producen a través de la influencia de los “consejos de administración” que son los responsables de la supervisión de las actividades de gestión.*” (p.41).

Cuando la gestión de una empresa no alcanza los objetivos del accionista, un recurso de la junta es sustituir la gestión; una acción de señalización que la junta está haciendo es su obligación de re-orientar estratégicamente la empresa o la adaptación hacia los intereses de los accionistas, el argumento de la adaptación es que la sucesión de director general debe traducirse en incrementos de

rendimiento, porque el cambio de liderazgo representa un cambio beneficioso para la organización y el medio ambiente. Esto supone dos elementos fundamentales:

1. Que el director general tenga autonomía en la toma de decisiones y utilización de recursos de la empresa sin presión o controles asfixiantes por parte del consejo de administración.
2. Que el proceso de selección sea racional con los requisitos de las funciones derivadas de las demandas del medio ambiente.

De otro lado la sucesión del director general, puede dar lugar a dos tipos de trastornos.

Según la bibliografía sobre el tema, los planes de sucesión minimizan los costos derivados de la misma (diseño organizativo, consultoría externa, tiempo de los directivos, desarrollo e implementación de herramientas), siempre y cuando los costos de implementar dicho plan sean menores a los costos generados por la ausencia de un líder apropiado para la organización en la posición de máximo directivo, director general, según se denomine.

Según Stein y Martin(2009) (2009, p. 13) los CEO son relevantes para una organización cuando se encuentran las siguientes características del entorno interno y externo a la organización:

- El entorno es cambiante
- Tienen poder de decisión está concentrado en la alta gerencia

La sucesión no planificada puede conducir a problemas de agencia más fácilmente que en la sucesión planificada debido a la incertidumbre generada por la asimetría de información entre los encargados de la sucesión (consejo de administración y/o director general) y el mercado de recursos humanos (interno y externo); este tipo de cambios reactivos generalmente obedecen a variables

incontrolables a la organización que imponen respuestas rápidas de adaptación. Los planes de sucesión son un buen indicador de la dirección corporativa, el cual debe incorporar los elementos de la organización para que su implementación sea segura estos elementos son:

- La estrategia
- La cultura corporativa
- Los valores corporativos
- El desempeño de los candidatos en cargos anteriores
- Las competencias para el actual cargo de director general

2.5.4.1. El primer elemento.

Debe ser diseñada por el director general y el consejo de acuerdo con las exigencias previsibles del entorno y evolución interna de la propia organización y traducirse en objetivos financieros, comerciales, etc, en términos de competencias sobre las cuales elegir y evaluar al futuro director general de la organización.

2.5.4.2. El segundo elemento.

Porque los planes de sucesión deben ser una práctica permanente si se quiere incorporar en los procesos internos de promoción de personal, de esta manera la sucesión no será un evento ajeno a los procesos de promoción. Es de anotar que estos procesos deben involucrar tanto a personal interno a la organización, como a ejecutivos del exterior, de este modo se busca elevar el nivel de exigencia para obtener los candidatos más idóneos para la organización, a la vez que se incentiva y estimula a los ejecutivos de más alto desempeño de la organización y de la cohesión del equipo directivo.

Collins (2001) citado por Stein y Martín(2009), afirma que promocionar al puesto de director general a alguien interno es un rasgo que distingue a las empresas magníficas. De la muestra que él estudió, menos del 5% de los directores

generales procedía de fuera. Comparativamente, el 30% de las menos exitosas coincidían en el director general externo, y más del doble de los que habían tenido un mandato más corto, estaban al frente de compañías con peores resultados.(Stein y San Martín, 2009, p. 20)

2.5.5. Plan de Sucesión en las Empresas.

Los planes de sucesión deben responder a situaciones internas y externas a la organización las cuales deben traducirse en el perfil deseado de director general mediante un conjunto de competencias necesarias para llevar a cabo sus funciones:

Los candidatos internos tienen la ventaja que conocen por anticipado los valores y la cultura de la organización, han desarrollado muchas de las competencias necesarias para el cargo, pero los candidatos externos pueden traer otras visiones del entorno y competencias diferentes que pueden enriquecer el proceso; el evento que impulsa la sucesión con más frecuencia es el despido ya sea por bajo desempeño o por conflictos de poder suscitados con el consejo de administración o con otros ejecutivos que aspiran al cargo de director general.

Los directores generales pueden influir en la decisión de su sucesor cuando estos:

- Han permanecido mucho tiempo en el cargo, por lo cual tienen mucho poder de influencia en el consejo de administración
- Se han convertido en un mito para futuras generaciones de la organización
- Tienen acceso a recursos clave de la organización como clientes y contactos
- Ocupan la posición de director general y presidentes del consejo de administración

2.5.5.1. Características organizativas de la sucesión.

Los procesos de sucesión pueden ser influenciados por características como:

- Empresas grandes presentan mayor rotación por la edad avanzada en la que llegan los directivos, la complejidad de sus operaciones implica la contratación de personas con mucha experiencia y trayectoria profesional, que las exigidas en empresas pequeñas.
- En empresas nuevas es mayor la rotación que en las maduras debido a su falta de experiencia en el sector.
- Los procesos de fusiones y adquisiciones también son causa de relevo en el cargo de director general.
- En empresas del mismo sector y alto grado de homogeneidad, en las cuales existe un gran número de empresas e igualmente un gran número de candidatos a la espera de una oportunidad en el relevo del mando.

2.5.5.2. Fases en la sucesión del director general de la empresa.

Este proceso incluye:

- Iniciar la fase de relevo con una preparación algunos años antes al punto de relevo efectivo.
- Determinar un conjunto suficiente de candidatos de alto rendimiento pertenecientes a la misma organización con el perfil (capacidad de decisión y autonomía) y las competencias requeridas según la estrategia del negocio y las características del entorno y del sector.
- Los candidatos externos se deben ubicar en puestos intermedios de la empresa para que asimilen los valores, la cultura y la estrategia de la

organización, de esta manera podrán ser elegibles en el futuro y ser evaluados más idóneamente.

- Pueden suceder cuatro clases de relevo: el relevo intransferido (el fundador no cede el mando), relevo arrepentido (el fundador realiza planes que no implementa), relevo fallido (sucesión improvisada) y el relevo eficaz (hay coordinación y cohesión entre sucesor y sucedido).(Belausteguigoitia, 2004, pp. 195-1997)

En sectores muy heterogéneos o en empresas diversificadas que la transferencia de conocimientos y experiencia entre empresas es más complicada o menos útil, por tratarse de un acervo muy específico de una empresa y poco aplicable a las demás; la tendencia a la carrera de relevos será mayor. Cuanto más estable es el sector se puede nombrar más rápido un sucesor; si la empresa atraviesa un período turbulento, el consejo de administración y el director general deben estimar cuando será el momento propicio para el relevo y finalmente se debe recordar que en todo plan de sucesión se deben gestionar las expectativas de los candidatos.

2.5.5.3. Competencias del director general.

Bower (2007) citado por Stein y Martin (2009), define cuatro competencias fundamentales para que el director general sea idóneo en una organización, las cuales define como capacidad para:

1. Juzgar hacia donde se dirige el mundo y la compañía; y enmarcar la visión de cómo debería reposicionarse la organización.
2. Identificar el talento que pueda convertir esa visión en realidad.
3. Adquirir una profunda y sustancial comprensión de los problemas que afronta la compañía.

4. Conocer el funcionamiento real de la compañía: conocer las operaciones y los actores clave

También es importante resaltar la capacidad de afrontar los conflictos por intereses políticos o de otra índole que se generen al interior y exterior de la organización que afectan los valores, y la cultura corporativa.

2.5.5.4. La sucesión en las empresas de familia.

Después de las etapas de creación y crecimiento, la sucesión es la tercera fase crucial en las empresas de familia; según Modest (2000) en la Unión Europea más de cinco millones de empresas tienen la condición de empresas de familia y el 30 % de ellas deberán afrontar problemas de sucesión en los próximos años, porque la sucesión no ha sido preparada de manera adecuada; de esta forma, uno de los principales retos que enfrentan las empresas familiares es la transición generacional, que se concreta con el relevo al frente de la organización y en la cesión de su patrimonio empresarial.

De acuerdo con Modest, la incorrecta gestión del proceso de sucesión es una de las principales causas de mortalidad de las empresas de familia; su nivel de supervivencia disminuye a medida que se aleja la fecha de fundación y a medida que aumenta el número de generaciones al frente; así, el número de empresas que llegan a la tercera generación es menor que las que llegan a la segunda, las que lo hacen a la cuarta es inferior a las de la tercera y así sucesivamente.

El proceso de sucesión generalmente se da por un hecho natural, la naturaleza finita y el proceso de envejecimiento progresivo de las personas, lo cual hace necesario emprender un conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar que llevan a la sustitución del empresario encargado de la gestión de la empresa, por otros miembros de la misma familia o por un particular. Este tipo de cambios no siempre es planeado y armónico; cuando esto ocurre,

generalmente genera situaciones traumáticas que incluso llegan a poner en peligro la propia supervivencia de la empresa o el control de la misma por parte de la familia propietaria.

Cada sucesión se convierte en un momento de crisis que se extiende al inmediato futuro; si en el tiempo posterior a la sucesión el nuevo director desarrolla con éxito su labor, se va consolidando su figura y autoridad y se va serenando el ambiente en la empresa. Esto es común a cualquier tipo de empresa, pero en la empresa familiar cada sucesión se enfrenta con la realidad del hecho familiar y esto determina unas condiciones particulares que las empresas de familia deben enfrentar, entre las cuales se destacan:

- 1) La empresa de familia está inmersa en una estructura de poder familiar que más allá incluso de la misma estructura accionaria, condiciona decisivamente la operatividad de cualquier decisión.
- 2) La elección del sucesor debe estar planteada de tal forma que no solamente tenga en cuenta la capacidad directiva real del candidato, sino también la aceptación del mismo por el núcleo familiar, o, por lo menos, por las personas más decisivas del mismo, aquellas que hacen opinión. Esta opinión configura, a veces, como candidato, no específicamente al más capaz, desde el punto de vista técnico, sino al que, dentro de determinada capacidad técnica, tiene además la capacidad política para aglutinar, para producir consensos y arbitrar en el seno del grupo familiar.
- 3) La elección del sucesor debe tener en cuenta que no se trata de encontrar quien pueda continuar la gestión de la empresa tal como está siendo conducida hasta el momento; sino que el sucesor va a dirigir la empresa futura, en un entorno futuro con nuevos retos; esto puede exigir nuevas capacidades, diferentes de las que han funcionado satisfactoriamente en el pasado. No entender esto puede ser una de las mayores fuentes de conflicto y del llamado choque generacional.

Estos conflictos se presentan no solo como una barrera mental por parte de quien ocupa la dirección, ya de salida, y tiene que decidir el sucesor, sino también como una resistencia por parte de aquellos colaboradores profesionales del director, generalmente gente con muchos años de servicio y de identificación con su gestión, que ocupan cargos clave en la estructura.

De esta forma, el proceso de sucesión lleva necesariamente al surgimiento de criterios sobre la empresa de aquellos que participan en él, los cuales, no necesariamente serán coincidentes, sino que por el contrario, los puntos de partida de dichos criterios son tan divergentes como las expectativas que el propio proceso de sucesión genera; esto es el resultado de la mayor dispersión de la propiedad y la menor concentración del proceso de toma de decisiones entre otros factores; que además, podría generar el surgimiento de relaciones de agencia; sin embargo, el proceso de sucesión, también puede ser considerado como una oportunidad para reinventar la empresa, contribuyendo a desarrollar importantes cambios que permitan una dinámica diferente, si el proceso de sucesión es dirigido de manera adecuada.

La sucesión en cualquier empresa tiene varios condicionantes que perturban la elección, asociados a la condición de actividad política y no técnica del proceso de dirección; por lo tanto, hay consideraciones de tipo político que resultan imprescindibles. Estas consideraciones políticas presentan una mayor complejidad en las empresas de familia por la fuerza que tiene el objetivo de mantener la armonía y la convivencia familiar como bienes superiores; de esta forma, puede suceder que se escoja a un candidato menos capaz profesionalmente, en el sentido de su preparación profesional, técnica y administrativa, pero que da más garantías para el mantenimiento de los valores familiares.

En general, los procesos de sucesión a partir de la segunda generación van acompañados de la atomización de la propiedad, lo cual implica una separación

entre quien desarrolla las actividades de gestión y la propiedad sobre la empresa; así el sucesor sea uno de los nuevos propietarios de la empresa, se empiezan a generar relaciones de agencia entre el nuevo responsable de la dirección y quienes han heredado la propiedad de la empresa de familia, en este caso, las relaciones de agencia tienen la particularidad que se presenta entre miembros de una familia, cuyo parentesco varía en la medida que se vaya avanzando en el grado generacional, bien sea que se hable de empresas de primera, segunda, tercera o más generaciones.

Según Bosh, (2007, p.18) hay unos requisitos importantes para ser candidato en el proceso de sucesión, como:

- Preparación universitaria y adicionalmente especialización o máster.
- Experiencia profesional fuera de la empresa de 3 años como mínimo.
- Nivel asumido de responsabilidad y mando.
- Nivel de ingresos del mercado.
- Condiciones a evaluar:
 - Aptitud.
 - Actitud.
 - Capacidad de trabajo.
 - Capacidad de asunción de riesgos.
 - Relaciones con la familia.
 - Calidades personales.

2.5.5.5. El nombramiento de un director no perteneciente a la familia.

Cuando se ha realizado el proceso de elección objetivamente y no se ha conseguido unos resultados favorables que apunten a elegir a un miembro de la familia como sucesor, el paso siguiente es buscarlo fuera del vínculo familiar; este es un caso complicado por cuanto es riesgoso en el aspecto material, además se puede ver afectado el rumbo de la organización si la persona elegida tiene otra

identidad y le da este a la empresa familiar, lo cual se desliga de la esencia de la organización. Por lo anterior los autores creen que hay dos componentes esenciales en estos casos:

1. La persona debe ser competente y debe tener sentido de pertenencia con los objetivos de la organización.
2. El nuevo director debe tener iniciativa y ser emprendedor, sin embargo se deben proteger los intereses de la familia.

Aunque en las investigaciones de Fred Neubauer y Alden G Lank se concluye que sólo el 30% de las empresas eligen al sucesor fuera del núcleo de la organización, esto es aplicable para las empresas de todo tipo.(Neubauer y Lank, 1999, p. 202).

El nombramiento del director es estratégico y debe hacerse por lo menos una vez por generación, por esto la planificación profesional es vital, pues posibilita la obtención de buenos resultados, además el propio director y la familia en general son los responsables del proceso para concebirle de esta manera mayor viabilidad. (Neubauer y Lank, 1999).

2.5.5.6. La transferencia del poder.

Los directores generales deben tener en cuenta a la hora de preparar la transferencia que necesitan ayuda, ellos deben ser los arquitectos de la transición y luego planear su retiro, para que, deje que ingenieros, contratistas y vendedores (asesores, personal y miembros de la siguiente generación) asuman el control. La transferencia de poder necesita diseñarse en función de cada familia y negocio, de tal modo que el liderazgo de la familia, el control de la propiedad y la dirección de la compañía formen parte de la transferencia. La congruencia (coherencia) en la transferencia del poder, según lo que representa la dirección, la familia y las acciones sobre la propiedad, se encuentran en el núcleo de una buena transición entre generaciones de directivos propietarios. (Poza, 2004, p. 26).

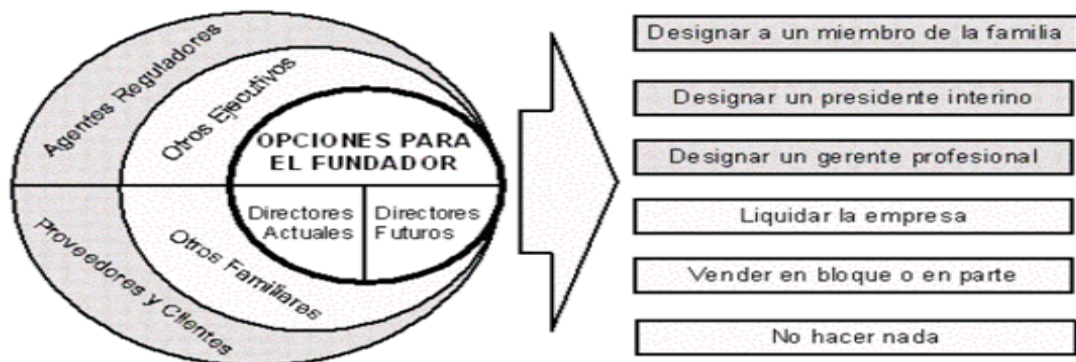
2.5.5.7. El director general como arquitecto de la sucesión y continuidad.

Poza, hace una descripción del prototipo de personas que hacen una buena sucesión, y de forma particular donde dice que estos no encajan con la descripción de héroes a la manera de los personajes de Hollywood, dice que por el contrario en la mayoría de los casos son individuos modestos, emprendedores sustantivos o profesionales (normalmente en empresas de segunda, tercera o cuarta generación) que tienen una misión. Los describe el autor como “caballos de tiro muy trabajadores y no caballos de exposición” (Poza, 2004).

2.5.5.8. Esquema del momento de la sucesión.

En el momento de la sucesión pueden ocurrir varios eventos como lo muestra la figura:

Figura No. 3. Eventos de la sucesión

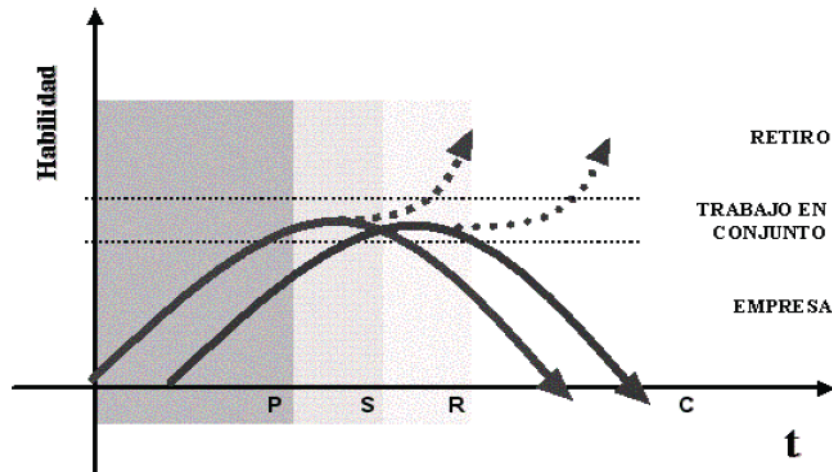


Fuente: María Katuska Cabrera y Peter Leach. Citados por Salazar (2003-2004, p. 13)

En el esbozo anterior se muestra son las personas que están dentro del proceso de la toma de decisiones del posible sucesor y sobre las seis opciones primordiales que tiene en cuenta el fundador.

2.5.5.9. Sucesión total.

Figura No. 4. Sucesión total



FUENTE: Ward y Flemming. Citado por Guillermo Salazar (2003-2004, p. 15).

Esta gráfica conjuga las habilidades ideales que debe poseer el futuro sucesor, con el tiempo, se explica como el trabajo individualizado coincide con el tiempo de preparación del sucesor, cuando se desplaza por el eje X, se llega a lo que llaman la verdadero periodo de la sucesión, enseguida llega el momento del retiro cuando se tenga la verdadera certeza de que se ha realizado la mejor elección, además lo anterior servirá de sustento para el siguiente proceso de sucesión que se deberá llevar a cabo.

2.5.5.10. Las generaciones menores y sus planes.

Belausteguigoitia (2004), dice que lo representativo de las empresas familiares es que las generaciones menores hagan parte de la empresa, esto está bien cuando se trata de la verdadera vocación que tienen ellos, y no lo contrario “las expectativas de la familia eran más poderosas que sus sueños”, por eso los jóvenes deben descubrir talentos y trazar sus caminos y los padres deben

ayudarlos, de esta manera el autor propone una serie de preguntas para sucesores y sucedidos (p. 183):

2.5.5.11. Estilos de retiro del director general de la empresa familiar.

Según Poza (2005, p.32) existen cuatro estilos de retiro del director general, que se clasifican en: monarca, general, embajador y gobernador.

1. El embajador: Salen del negocio y delegan la mayor parte de las responsabilidades operativas a los miembros de la siguiente generación o bien, a directivos no pertenecientes a la familia, pero se aferran a sus deberes diplomáticos o de representación a favor de la corporación. Deben proceder lentamente con su retiro. La tendencia de los directores generales a volverse embajadores incluyen a quienes disfrutan de la gente, les gusta viajar y siempre han contemplado la idea de vivir en una ciudad que es también un mercado clave como París o Nueva York, también la filantropía o el servicio social son características de estos candidatos a retiro.

2. El gobernador: Los gobernadores fijan una fecha de partida y la anuncian públicamente, con lo cual se comprometen con la meta de transferir el poder en un marco temporal pre-establecido. Al hacer pública la fecha, le dan un sentido urgencia a la planificación de la inevitable transición y hacen partícipes del proceso a otros miembros fundamentales del personal administrativo, empleados, proveedores y clientes.

3. El monarca: Los monarcas en los negocios no hablan de sucesión, tampoco establecen fecha de retiro o un plazo para un cambio de responsabilidades. Parecen creer genuinamente que las enfermedades y la muerte son cosas que les suceden sólo a los demás. Los monarcas son frecuentes entre los propietarios de negocios debido a que el derecho a tener el control de por vida sobre su propia existencia, carrera y compañías, así como la vida y sustento

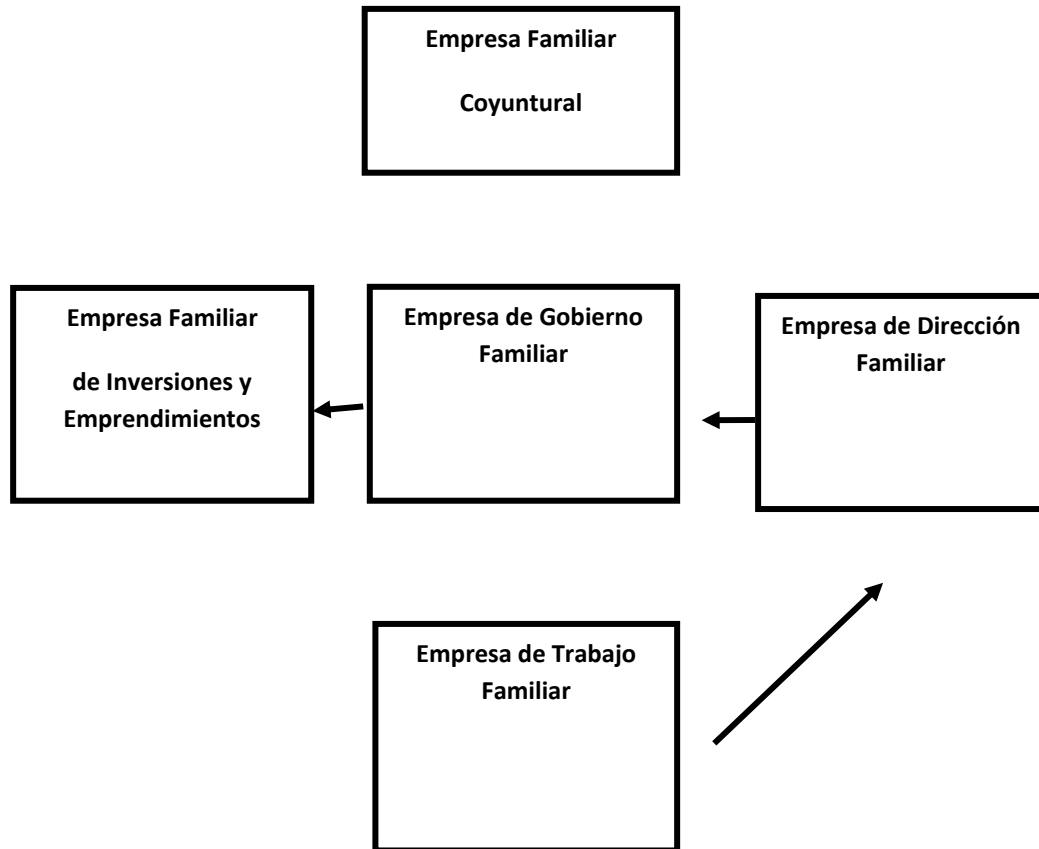
de sus empleados, los lleva a ser los últimos en aceptar que el tiempo ya no está de su lado. Se rehúsan a hablar de su partida, incluso con sus asesores más próximos. En consecuencia nunca ocurre una planificación de la sucesión, la responsabilidad que ayudaría a desarrollar la siguiente generación de directivos no se delega en forma descendente y la información está celosamente controlada merced a la asistencia de un contador o director de finanzas leal. Por lo tanto, los ingredientes de éxito de la compañía nunca se revelan. Después que el monarca muere sobreviene el caos para la empresa.

4. **El general:** Los generales se retiran parcialmente en una muestra de auto disciplina y por las reglas del ejército. Sin embargo, estos directores generales abandonan el puesto a regañadientes y trazan su regreso. Los generales aguardan pacientemente con la esperanza que el oficial más joven o el líder popularmente electo muestre su ineficiencia. Cuando esto sucede, regresan triunfantes a enderezar el rumbo de la empresa.

4.1.1.1. Modelo de las relaciones de trabajo en las empresas familiares.

Gallo (1992), tipifica cuatro tipos de empresas familiares según las responsabilidades de los individuos o miembros familiares en la organización, dicha tipología se visualiza en la figura No. 5.

Figura No. 5. Modelo de la Relaciones de Trabajo en las Empresas de Familia.



Fuente: Clasificación de las diferentes tipologías de la empresa familiar de GALLO, Miguel A. y GÓMEZ, Betancourt G. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer”. IESE de España. Año 2005. En: www.dinero.com/documents/Doc-995_2007420.doc

Gallo define cada una de ellas así:

- **En una empresa de trabajo familiar**, se lleva a cabo lo necesario para que todos los miembros de la familia que libremente deseen incorporarse,

puedan hacerlo. Cada uno en un puesto acorde con sus capacidades, y con una remuneración correspondiente con las actividades que realiza.

- **En la empresa de dirección familiar**, por el contrario, se promueve y sólo se permite la incorporación de aquellas personas de la familia que poseen las condiciones para desempeñar responsabilidades de dirección, o que pueden alcanzarlas en un período breve de tiempo. Por responsabilidades de dirección se suele entender la dirección general de la empresa, la dirección de unidades estratégicas de negocio que requieren la conducción de equipos humanos complejos, y la de funciones para las que se precisa una muy elevada especialización técnica.
- **En la empresa de gobierno**, las personas de la familia sólo desempeñan responsabilidades de gobierno, y no de dirección, como miembros de los consejos de administración de la holding familiar y de las empresas filiales y participadas por la familia, actuando plenamente como propietarios activos.
- **La empresa familiar de inversiones y emprendimientos** es una empresa de gobierno familiar en la que, además, se promueve el espíritu emprendedor de los miembros de la familia, apoyando aquellos miembros de la familia que tienen intención de iniciar un nuevo y propio emprendimiento de negocios, económicamente con préstamos, con capital fijo o de desarrollo; ayudando con capacidades de asesoramiento y consejo, etc.
- **La empresa familiar coyuntural**, responde a la firme intención de los miembros de la familia de continuar unidos, cuando resulta claramente previsible que por circunstancias del entorno competitivo o de la familia, en un período no muy prolongado en el tiempo, se tendrá que dejar de ser empresa familiar, convencidos de que la venta de la empresa a terceros, la

fusión con otra empresa, etc., se realizará de forma más beneficiosa si los miembros de la familia continúan unidos, en vez de enfrascados en disensiones y luchas.

2.5.6. LOS PLANES DE CARRERA EN LA EMPRESAS Y SU ADOPCIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc.; una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. (Chiavenato, 2000, P. 15). He aquí la importancia de tratar los planes de carrera y otros aspectos en las empresas y en particular su adopción en las empresas familiares, como fundamento de un manejo menos informal de las mismas.

En los últimos años se ha prestado creciente atención a los componentes organizativos de la competitividad; se ha definido a la organización como una fuente de competitividad en términos de la organización misma, las capacidades centrales dentro de la organización, la gente dentro de la organización (Ulrich, 2003, p.372). La capacidad de competir y desarrollar competencias distintivas son fuentes de largo plazo de supervivencia para las empresas, en este caso específico, para las empresas de familia que se encaminen por la profesionalización en la gestión de su personal.

Desde esta perspectiva el estudio y diseño de planes de carrera, selección del personal, y los temas relacionados con las personas son de mucha importancia para las E.F. dado que en estas confluyen diferentes grupos de interés, muchos de los cuales tienen perspectivas muy distintas sobre la estrategia del negocio, los planes de sucesión, la necesidad de cambio en la compañía, la naturaleza del

cambio necesario, la innovación, el crecimiento, la capacidad de gestión de la alta dirección, la equidad de los planes de compensación y las oportunidades profesionales.(Poza, 2005, p.156). Según Werther y Davis (1995) los objetivos que persiguen los seres humanos en una organización son:

- **Objetivos sociales.** La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables, también podemos incluir a modo de extrapolación los objetivos sociales de la familia, como reconocimiento, estatus y filantropía, por mencionar algunos.
- **Objetivos corporativos.** El administrador debe reconocer que su actividad no es un fin en si mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales, así como los miembros internos y los familiares que no tienen una relación directa con la empresa.
- **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración.
- **Objetivos personales.** La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción. En el caso de las E.F también se incluyen los objetivos de cada miembro de la familia en relación a sí mismo y a la familia.

Los planes de carrera, sea de capacitar el personal o reclutarlo, pueden provenir de la obsolescencia de los conocimientos del personal planteados por Werther y Davis (1995, P. 222); el fenómeno de la obsolescencia describe el proceso que sufre un empleado (s) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito, entonces el profesional de recursos humanos debe apelar en estos casos toda su formación ética y sensibilidad humana. La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización; no suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuesta y adaptación a las nuevas condiciones laborales exigidas por el medio, así como, por las condiciones propias que se dan a nivel interno, debido a la evolución y crecimiento del negocio.

A partir de lo anterior, estos autores se refieren a la planeación de la carrera profesional, insistiendo en la diferenciación del desarrollo profesional con el que suele confundirse, debido a que el primero son todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona, mientras el ultimo es el mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Ahora, siguiendo con la idea de los autores; dicen que toda persona se hace estas preguntas en el curso de sus labores en una organización.

- ¿Cómo puedo progresar en mi compañía?
- ¿Por qué no me ha dado asesoría profesional mi jefe inmediato?
- ¿Considera usted que la mayor parte de las promociones se basan en la buena suerte y las buenas conexiones o en los lazos de consanguinidad?
- ¿Hace falta un grado universitario para ascender al siguiente puesto?
- ¿En qué medida ayudan los cursos de la compañía a que yo logre promociones?

Las evaluaciones de desempeño proporcionan varias de las respuestas a éstas preguntas; las respuestas ayudan a identificar las acciones que es necesario llevar a cabo para progresar dentro de una organización, estas acciones pueden conducir a lograr nuevos puestos dentro de la compañía o a obtener mayores calificaciones académicas; pueden llevar a estudiar ciertas avenidas de progreso o a incrementar el nivel propio de capacitación y desarrollo, si el departamento de personal lleva planes precisos de recursos humanos, saber cuáles son las necesidades de personal a futuro para la compañía puede convertirse en un instrumento importante para planificar la carrera profesional Werther y Davis(1995, p.64), es de vital importancia en este apartado, reconocer que en las empresas familiares los planes de carrera deben aportar a la ubicación de miembros de la familia en puestos clave de la organización, mas por sus capacidades, que por sus lazos de consanguinidad, en este caso específico la planificación de la sucesión es una actividad administrativa de vital importancia, como se verá más adelante.

Pero entonces, ¿cómo desarrollar esto?; allí Werther y Davis (1995) hablan que cada vez mas los departamentos de personal muestran un interés activo en la planeación de la trayectoria de sus empleados; con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización, así como, las oportunidades profesionales que ello significará. Complementado a Werther y Davis, en las empresas de familia y en caso tal que no exista tal departamento, sea que por su tamaño (muy pequeña) y/o recursos económicos limitados, será función del director implementar dichas políticas, dadas sus ventajas para la organización, por ejemplo:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal: Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que se

prevé va a crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.

- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción: La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente de los recursos humanos.
- Facilita la ubicación internacional: Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los empleados y los puestos que podrán tener relevancia a nivel internacional.
- Disminuye la tasa de rotación: Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- Satisface las necesidades psicológicas de empleado: Al sustituir una vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

La administración de recursos humanos como proceso produce impactos profundos en las personas y las organizaciones; la manera de tratar las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas; en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional, aspectos estos que pueden contribuir positivamente al desarrollo de las empresas familiares. Los aspectos básicos en la administración de personal para las empresas familiares son cinco, adaptados de Chiavenato (2000).

Tabla No. 5. Cinco Procesos Básicos en la Incorporación de Miembros Familiares en la Empresa Familiar.

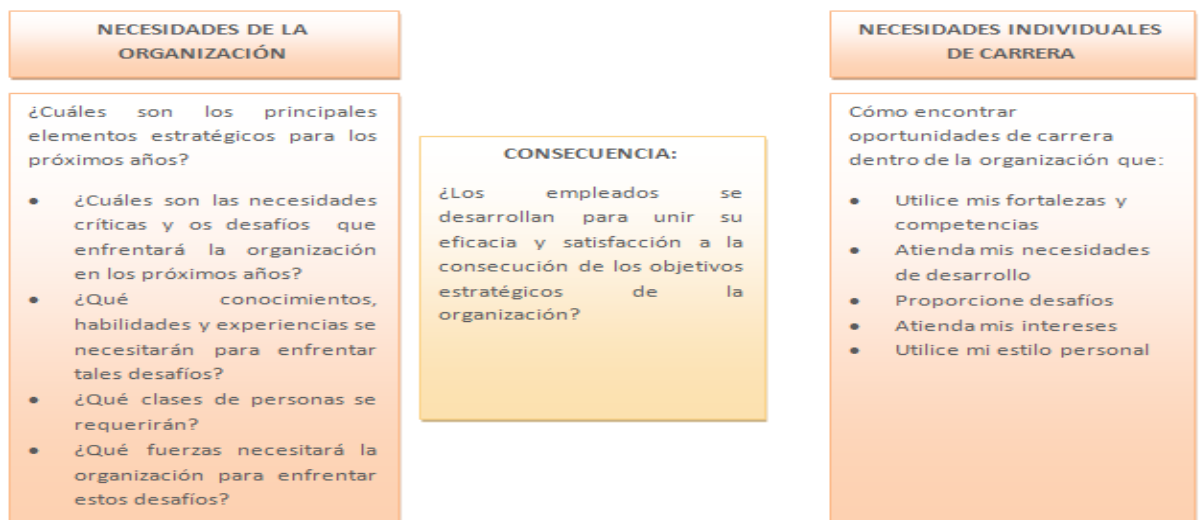
PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	¿Cuáles miembros de la familia integrarán empresa?	Análisis intrafamiliar e intraorganizacional RH. Incorporación de personal miembro de la familia. Selección de personal
Aplicación	¿Qué harán los miembros de la familia en EF.?	Integración de personas. Diseño de cargos. Descripción y análisis de cargos. Establecimiento del protocolo familiar Evaluación del desempeño
Mantenimiento	¿Cómo mantener satisfecho al personal que trabaja en la E.F.?	Remuneración, y compensación. Diferenciación entre posición familiar y posición organizacional de cada persona Beneficios y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo.
Desarrollo	¿Cómo preparar y desarrollar a las personas que ocupan puestos o harán relevo generacional en los puestos clave de la E.F.?	Capacitación. Desarrollo organizacional. Preparación para la sucesión en la dirección y otros puestos.
Seguimiento y control	¿Cómo saber quienes son y qué hacen las personas?	Base de datos o sistemas de información. Controles- frecuencia-productividad-balance Social Cumplimiento del protocolo familiar.

Fuente: Adaptación con base en Chiavenato (2000, p. 159).

Ante la actual situación socioeconómica, las personas y las organizaciones están más preocupadas por los índices de desempleo que por el fenómeno menos visible, pero mucho más grave, de la erosión provocada por la diferencia entre la velocidad con que los cambios tecnológicos requieren nuevos conocimientos y habilidades de la fuerza de trabajo y la velocidad del re-aprendizaje. Desde este punto de vista, la única ventaja auto sostenible son los activos humanos y el conocimiento es cada día mas un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, de la sociedad y las empresas. El aprendizaje de las organizaciones es una cuestión clave para la creación continua de ventaja competitiva, únicamente el potencial humano crea esa condición (Chiavenato, 2000, p. 338).

Este sustento de Chiavenato conlleva a hablar sobre el impulso de carreras que él encuentra estrechamente relacionado con el desarrollo de las personas. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos dice Chiavenato (2000), donde a su vez plantea un sistema de desarrollo de carreras. Cabe preguntarse ¿cuáles elementos de orden administrativo para el desarrollo de carrera profesional se desarrollan en las E.F?, como ya se ha mencionado en este trabajo, las empresas de familia presentan dificultades en su supervivencia en buena parte por la ausencia de buenas prácticas administrativas y de recursos humanos, por lo cual es de gran importancia que en ellas se soporten sistemas de gestión para el desarrollo de las personas en la E.F, uno de los sistemas más conocidos es el desarrollado por Chiavenato (2000).

Figura No. 6. Sistema de Desarrollo de Carreras.



Fuente: Administración de recursos humanos. Chiavenato (2000).

Importante resaltar de Chiavenato (2000) que los primeros planes de carrera adoptados por las organizaciones eran rígidos y se orientaban únicamente hacia necesidades organizacionales, como planeación previa y preparación anticipada de los empleados para expansión, nuevos mercados y otros cambios

organizacionales. Recientemente, estos planes dejaron de ser unilaterales y abarcaron tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas, con lo cual en la actualidad, algunas organizaciones están asignando gradualmente a los empleados la responsabilidad de la administración de su carrera, dándoles todas las condiciones y el apoyo posibles para que elijan de manera adecuada y tengan éxito.

Chiavenato además muestra claramente las herramientas principales de evaluación de carreras.

Figura No. 7. Herramientas de Evaluación de Carreras.



Fuente: Herramientas principales de evaluación de carreras. Chiavenato (2000, p.339).

Para conocer las necesidades de los planes de carrera hay que identificar los puestos de trabajo ya que prácticamente todas las funciones y actividades de gestión de los recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de los empleados con los puestos de trabajo; los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización. (La gestión de los

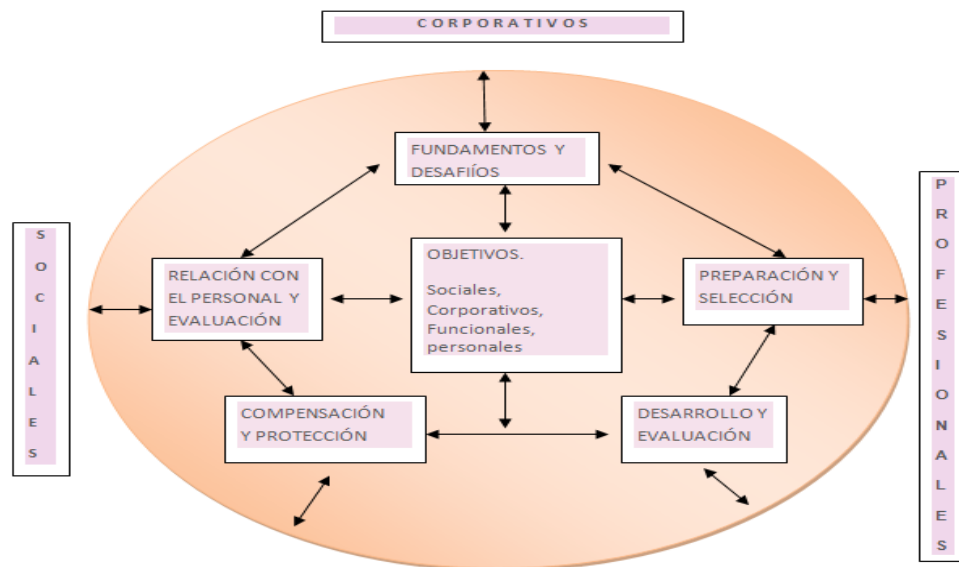
recursos humanos. Dolan, Jackson, Valle, Schuler (2006, P.25), además existen muchas relaciones entre el análisis del puesto de trabajo y otras actividades de recursos humanos, así como con las metas y características de la organización, a continuación esbozamos algunos de los aspectos más importantes:

- **Metas de la organización:** los puestos de trabajo son declaraciones muy explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido son los medios más adecuados para lograr sus metas.
- **Tecnología:** el tipo de tecnología que emplee y tenga disponible una organización es también crucial, ya que determina el diseño de puestos que es posible realizar.
- **Planificación de recursos humanos:** el análisis de los puestos de trabajo, ayuda a decidir quienes serán los sucesores en los diversos planes de carrera. El conocimiento de las competencias de un puesto de trabajo nos permite determinar con qué otros se complementan.
- **Reclutamiento y selección:** basándose en el análisis del puesto de trabajo, en conjunción con la planificación de los recursos humanos, la organización puede decidir a quien reclutar.
- **Evaluación del rendimiento y formación:** para evaluar eficazmente el rendimiento de los empleados, el método que se emplee debe reflejar y recoger los cometidos y funciones que se han asignado al puesto de trabajo.
- **Retribución:** el análisis de los puestos de trabajo desempeña un papel esencial en las actividades de redistribución pues garantiza que los empleados que ocupan puestos con el mismo valor reciben el mismo salario.
- **Gestión y planificación de la carrera profesional:** las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo que se publican pueden ayudar a los empleados a decidir sobre el tipo de formación y perfeccionamiento por los que deberían optar a fin de avanzar en su carrera.

- **Gestión de la salud e higiene en el trabajo.** El análisis de los puestos de trabajo facilita la información que puede utilizarse para aplicar los principios ergonómicos en el rediseño del trabajo y de su entorno.

Entonces solo a partir del examen de las características que requiere un puesto de trabajo puede la organización formar y promocionar a los empleados, Simon L Dolan, et. ál (2006, p. 27), y por supuesto esto es, hablar de planes de carrera, es importante conocer el modelo de la administración de recursos humanos, debido a que es fácil de identificar con gran precisión las actividades que hacen parte de esta y de igual manera se puede conocer las oportunidades o dificultades a mejorar dentro del estudio y de las que ya se ha hablado, como lo plantean Werther y Davis (1995) en su libro administración del personal y recursos humanos.

Figura No. 8. Modelo de Administración de Recursos Humanos.



Fuente: Modelo de la administración de recursos humanos y subsistemas. Werther y Davis (1995, P.21).

Las actividades de un departamento de personal pueden concebirse en términos de un sistema de acciones interrelacionadas. Todas las actividades guardan una relación recíproca y se afectan e influyen entre sí. (Werther y Davis, 1995, P.27).

Los autores Simon L. Dolan, Susan E Jackson, Ramón Valle Cabrera, Randall S Schuler, William B Werther y Heith Davis, reconocen la importancia de la información sobre el análisis de los puestos de trabajo para comunicar a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto. Además afirman que: “esta es importante cuando se llevan a cabo actividades como el diseño de puestos, reclutamiento y la selección del personal (Werther y Davis, 1995, p 105)”; esto es información para conocer las capacidades que hacen falta y son necesarias en los planes de carrera, siendo acordes para las capacidades que se deben tener en cuenta en la sucesión dentro de la empresa. Se habla también de canales de reclutamiento, señalando que las más usuales son: la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades (referidos) y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, se emplean los servicios de las agencias “cazadoras de talento”. Por regla general las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal, también, reseñan en su libro sobre la rotación de nuevos empleados, las ventajas de los planes de carrera, ya que cuando el departamento de RH ayuda a los empleados a que alcancen sus metas, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece la organización, entre otras cosas porque disminuye la rotación de personal (Werther y Davis, 1995, pág.187).

En efecto, Chiavenato (2000, p. 217), Gómez, Balkin y Cardy (1997, p.132) habla también del proceso de reclutamiento; de interés para todos los autores citados en este trabajo, refiriéndose a él como un proceso que varía según la organización; el comienzo del proceso de reclutamiento como lo formula, depende de la decisión de la línea que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal.

Además se ha comprobado, según el autor, que el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, como se ve en el siguiente gráfico.

Figura No. 9. Mercado de Recursos Humanos.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, .Editorial Mc Graw Hill. Año 2000, página 218

Como proceso de lo anterior (reclutamiento) la selección de personal constituye en la secuencia donde se compara o confronta la elección, de opción y decisión, luego de haber hecho la actividad de divulgación, llamado (reclutamiento). (Chiavenato, 2000, P. 238) se plantea entonces que luego de establecer las características del cargo, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para el organismo solicitante, como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación: Cuando no se contempla el rechazo, en otras palabras, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
2. Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante, se comienza este proceso.
3. Modelo de clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional, en este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante.

La aplicación de este modelo de gestión humana en las empresas familiares, estará determinado por el grado de complejidad de las mismas, de tal forma que ya no es suficiente con los miembros de la familia para cumplir con las vacantes, sobre todo en puestos operativos o cuando se requieren profesionales especializados en determinadas áreas del conocimiento, puede ser que para la sucesión del director o para la conformación del consejo de familia se requiera de expertos, directores de otras empresas o jubilados que desean continuar prestando sus servicios y experiencia como asesores en empresas que afrontan cambios fundamentales en sus puestos directivos, inversiones cuantiosas, cambios de tecnología, selección de nuevos directivos, etc.

Como síntesis cabe decir que en la empresa se debe hacer que las personas tengan un desarrollo personal dentro de su organización, este debe comprender la formación de la persona integral, implementar planes de carrera que se sustenten en la meritocracia, la evaluación de capacidades y competencias de manera objetiva para los miembros de la organización.

Cuando se evalúa solo conocimiento y habilidad el sistema falla, ya que estamos buscando la inteligencia integral en las personas que las hace estratégicas en el proceso de planes de carrera y sucesión, temas importantes dentro del estudio.

Entonces las áreas de talento humano están pensadas para tres cosas:

1. Atraer talentos: se recluta, selecciona y se la da una inducción.
2. Retener talentos: por medio de planes de carrera y compensaciones.
3. Desarrollar talentos: formándolos, capacitándolos.

En cuanto a los criterios para la selección del personal sean familiares o no, tienen que ver con los siguientes aspectos:

1. Selección exigente, justa y eficaz: donde hay unos criterios:
 - a. Técnicos: que identifican y certifican habilidades y conocimientos requeridos (prueba de conocimiento, hoja de vida).
 - b. Socio-humanísticos: este individuo debe encajar en la cultura de la organización (liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo de relaciones).
 - c. Proyección: que posean un pensamiento hacia el crecimiento de la organización (autonomía, creatividad, innovación).
2. Proceso de inclusión- exclusión: quienes son aptos para determinado trabajo según parámetros de seguridad.
3. Tipificación: condiciones generales del mercado basados en la cultura.
4. Planes de carrera: este es un sistema individual más que empresarial, es el manejo del proyecto de vida de las personas dándoles movilidad en la empresa por medio de un contrato psicológico entre las partes implicadas (empleador y empleado), en los planes de carrera se debe tener en cuenta, las metas personales y las de la organización; es importante señalar que dentro los planes de carrera de la empresa familiar deben contemplar la sucesión de la dirección en dichas empresas con algunos mecanismos administrativos importantes, aunque, primero observaremos como se da este proceso o se debería dar en las empresas en general, de tal forma, que nos permita obtener elementos fuertes de análisis y comprensión de este fenómeno desde la teoría administrativa y organizacional.

2.5.6.1. Contribución de las Prácticas de Recursos Humanos a la Gestión de las Empresas Familiares.

La teoría de los recursos humanos según Ulrich (2003, pp. 382- 383), ofrece

explicaciones alternativas acerca de la forma como las prácticas de recursos humanos ofrecen resultados a los negocios de las empresas desde las siguientes perspectivas teóricas así:

- **Desde la teoría de la dependencia de recursos (de las ciencias políticas):** ayudan a la firma a conseguir un aporte continuo de recursos escasos (capital intelectual y humano) las cuales ayudan a que la firma compita en su medio.
- **Teoría de los costos de transacción (de la economía neo-institucional):** las prácticas de recursos humanos reducen los costos inherentes al cumplimiento de su trabajo y de su control.
- **Teoría de la contingencia (de la estrategia de negocios):** porque busca alinear las prácticas de gestión de recursos humanos con la estrategia de negocios para producir una coincidencia que haga posible la obtención de resultados.
- **Teoría institucional (de la sociología):** porque las prácticas de recursos humanos transfieren conocimientos e ideas de una firma a otra generalizando las mejores prácticas de una industria.
- **Psicología del conocimiento (de la psicología):** porque las prácticas de recursos humanos ayudan a que en la firma se cree una actitud compartida que reduce los costos de dirección y aumenta la dedicación personal.
- **Teoría de la agencia:** como aporte teórico de la investigación se plantea que la teoría de recursos humanos puede contribuir en la gestión las empresas familiares desde la teoría de la agencia para reducir la divergencia de objetivos que se dan entre el principal y el agente, al buscar la alineación entre los intereses del trabajador y la estrategia de negocios de la empresa mediante los planes de carrera, así mismo se pueden reducir los problemas generados por selección adversa y azar moral. En el manejo de las empresas ya sean de naturaleza pública, privada o familiar, sucede un fenómeno denominado relaciones de agencia, que se da por la disparidad o divergencia de objetivos entre los propietarios de la empresa y quienes las dirigen, dicho fenómeno se

explica a continuación en la Teoría de la Agencia.

2.5.7. LA TEORÍA DE LA AGENCIA Y SUS IMPLICACIONES EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

La relación de agencia es una de las primeras y más comunes formas de interacción social. Jensen y Meckling (1976, p.308) definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal/es) contratan a otra persona (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente para tomar decisiones; existe una relación de agencia siempre que hay una relación en la que el bienestar de una persona depende de lo que haga otra, el agente es la persona que actúa y el principal es la persona a la que afecta la acción. El problema del principal y el agente reside en que los directivos pueden perseguir sus propios objetivos, incluso a costa de obtener menos beneficios para los propietarios (Pindyck, 2001, p. 635).

En particular, según esta teoría, la corporación o empresa privada es simplemente una formación legal que sirve de marco para relaciones contractuales entre individuos (Jensen y Meckling, 1976). En este sentido, si todos los agentes relacionados con la producción de un bien o prestación de un servicio tuvieran que realizar contratos en el mercado con el conjunto de aquellos otros con los que cooperan, los conflictos de intereses asociados a sus intercambios serían de tal magnitud que su coste impediría que el alcance de las ventajas de la especialización productiva; para evitarlo, buena parte de esos conflictos pueden reducirse por medio de un nexo contractual (la empresa) que permite con más facilidad llegar a acuerdos en la realización de las transacciones, a través de contratos unilaterales (Jensen, 1983).

En cualquier caso, si ambos contratantes son maximizadores de sus respectivas

funciones de utilidad, existen buenas razones para pensar que el agente no actuará siempre en el sentido deseado por el principal (Jensen y Meckling, 1976), especialmente en la medida en que ello suponga un mayor esfuerzo por parte del agente, surgiendo así el denominado problema de agencia, a partir de aquí, se pueden deducir los dos componentes básicos de esta teoría: la divergencia de intereses entre el principal y el agente por tanto, el posible conflicto de objetivos entre las partes; y la incertidumbre o información asimétrica que poseen los interesados.

En lo que se refiere al conflicto de objetivos, el principal puede limitar las desviaciones de sus intereses mediante el establecimiento de un sistema de incentivos adecuado para el agente que consiga que éste revele su información y tome la decisión más adecuada, así como incurriendo en costes de control para evitar las actividades desviacionistas del agente; además, en ciertas situaciones será provechoso para el agente invertir recursos que garanticen que no tomará decisiones que perjudiquen al principal o asegurar que el principal será compensado en caso de que tome tales decisiones (Jensen y Meckling, 1976).

Definamos la relación de agencia como “un contrato de trabajo bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contratan a otra persona (agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de la autoridad en el agente. Los costes de agencia son entonces la sumatoria de los gastos de control por parte del principal¹², los gastos de garantía de fidelidad del agente y la pérdida residual”. (Putterman, 1994, p.265).

Respecto a la incertidumbre, ésta se deriva de la existencia de dos tipos de asimetrías informativas que posibilitan la aparición de comportamientos oportunistas: la selección adversa y el riesgo moral elementos fundamentales de la teoría de la agencia, que veremos a continuación:

¹² El significado de control, que utilizamos en este trabajo, implica mucho más que vigilancia y observación del comportamiento del agente. Incluye esfuerzos por parte del principal para controlar el comportamiento del agente, mediante restricciones presupuestarias, políticas de compensación, normas de procedimientos, etc. (Putterman, 1994).

2.5.7.1. El Oportunismo en la Teoría de la Agencia.

El oportunismo es un fenómeno que surge entre principal y agente básicamente, por problemas de asimetría de información y tienen dos modalidades, la selección adversa y el riesgo o azar moral.

2.5.7.2. La Selección Adversa (o información oculta).

Se presenta porque una de las partes tiene mayor información relevante para el desarrollo del contrato que la otra, antes de la formalización del mismo, y que la otra parte no puede obtener.

Para esta investigación se consideran como procesos de selección adversa la ubicación de miembros de la familia en puestos de trabajo para los cuales no están capacitados o no tienen la experiencia ni las habilidades necesarias para cumplir con las responsabilidades asignadas, por el contrario son ubicados por sus lazos de consanguinidad familiar.

2.5.7.3. El Riesgo Moral (o acción oculta).

Se refiere a las posibles acciones que una parte puede desarrollar con posterioridad a la realización del contrato y que no siendo directamente observables por la otra parte, pueden ir contra los intereses de ésta (Barney y Ouchi, 1986). Por tanto, se puede decir que los costes de agencia son la suma, fundamentalmente, de los costes de control por parte del principal y los costes de garantía de fidelidad del agente, más la pérdida residual, que sería el equivalente monetario de la reducción del bienestar del principal ocasionada por la divergencia entre las decisiones del agente y aquellas otras que maximizarían la riqueza del principal (Jensen y Meckling, 1976).

En este caso puede considerarse como riesgo moral el deseo del gerente por conservar el monopolio y control de la empresa familiar en forma vitalicia, así como la toma de decisiones de la misma, en perjuicio de la empresa, apropiación de recursos de la empresa mediante salarios exagerados, compra-venta mediante precios artificiales, malos manejos del capital de trabajo, empleo de recursos de la empresa para satisfacer necesidades personales tales como viajes o compra de vehículos de lujo, hacer contrato de proveedores con amigos descuidando aspectos de calidad, costo y servicio.

Se puede agregar aquí que esta pérdida residual por las divergencias entre principal y agente podría ser disminuida en favor de un mayor coste previo a la relación de agencia, es decir, depender en gran medida de la información previa que el principal haya podido recoger acerca del agente, con el correspondiente coste que supone dicha tarea. De forma que a los costes de control del principal deberíamos añadir los costes de obtener información, con la intención de que la pérdida de bienestar y utilidad final sea la menor posible, siempre y cuando ese mayor coste previo no supere la ganancia de utilidad final, la teoría de la agencia tiene dos tendencias que analizaremos a continuación:

2.5.7.4. La Teoría Principal – Agente.

Presenta un marcado carácter matemático y no empírico, el objetivo inmediato de este enfoque es la determinación del contrato óptimo entre un principal y un agente dependiendo del nivel de incertidumbre, de la aversión al riesgo de las partes que contratan y de la información disponible (Eisenhardt, 1989). Así, se presta especial atención a la distribución de riesgo entre las partes, a la forma de ese contrato óptimo, y la comparación del bienestar de las soluciones contractuales de equilibrio en presencia de costes de información frente a la ausencia de los mismos.

2.5.7.5. La Teoría Positiva de la Agencia.

Con un carácter mucho más empírico y no matemático, analiza los problemas de agencia y propone mecanismos de gobierno para resolverlos (Eisenhardt, 1989). Centra su interés en analizar cómo los contratos afectan al comportamiento de las partes y por qué se dan ciertas formas organizativas en el mundo real y no se dan otras gracias a su capacidad para reducir los conflictos de intereses inherentes a las relaciones de agencia. En concreto, según Eisenhardt (1989), la Corriente Positiva de la Teoría de la Agencia reconoce dos mecanismos de gobierno para limitar el comportamiento oportunista del agente:

- 1) El establecimiento de contratos basados en los resultados, más que en el comportamiento, principalmente cuando el coste de controlar los comportamientos del agente es elevado.
- 2) El desarrollo de adecuados sistemas de información, que permitan al principal conocer lo que el agente realmente hace y limitar así el comportamiento oportunista de este último al darse cuenta de que no puede engañar al principal.

A pesar de la existencia de un alto grado de incertidumbre, el agente y el principal deben ser capaces de prever el mayor número de posibles contingencias y escribir un contrato que las refleje o bien establecer estructuras que resuelvan los conflictos a medida que éstos vayan teniendo lugar (Ricart, 1991). En ciertos casos, la posibilidad de aplicar penalizaciones severas al agente que se desvía de la acción es suficiente para solucionar el problema, como sería el caso del sistema penal en la sociedad. Por otro lado, en relaciones de agencia a largo plazo, la reputación puede ser suficiente para resolver el problema de incentivos. Tal sería el caso que indican Fama (1980) y Demsetz (1983) respecto a la valoración de los directivos en el mercado de trabajo por los resultados alcanzados en la empresa.

No obstante, las soluciones anteriores no son aplicables a una gran mayoría de relaciones de agencia, o no son suficientes. Dentro del marco corporativo, pueden

ser necesarios otros mecanismos de incentivos adicionales, que permitan motivar a los miembros de la organización (agentes) para que sean tan productivos como lo serían si ellos fueran los propietarios de la compañía o para que muestren información significativa para el principal (propietario). Así, Ricart (1991), siguiendo a Myerson (1979), indica que los únicos sistemas de incentivos que se tienen que considerar son los mecanismos directos, en los que se pregunta directamente al agente por aquella información privada que sea de interés en la relación. Dicho mecanismo, que debe ser diseñado por el principal, tratará de implantar un equilibrio de tal forma que el agente revela la información verdadera que dispone.

Otra posible solución al conflicto de objetivos entre las partes puede plantearse a posteriori, tratando de buscar un esquema de incentivos o contrato que indique la remuneración del agente en función de los resultados que obtenga. En este trabajo se busca desarrollar este esquema basado en las preferencias y utilidades del principal y del agente mediante una descripción más técnica para, posteriormente, poder comparar los resultados con el caso concreto de los procesos de sucesión en la empresa de familia.

2.5.7.6. La Economía Positiva y el Concepto de Empresa.

El concepto de empresa empezó a reevaluarse, hasta que la economía empezó a considerar que gran parte del problema económico se resuelve mediante organizaciones en 1937. En este año Ronald Coase se pregunta ¿porqué existen las empresas?, entonces llega a la conclusión que ellas existen porque son la manera más económica de organizar ciertas actividades, que si se hicieran por separado en el mercado. Desde entonces, el desarrollo de la economía positiva de la empresa, basado esencialmente en las Teorías de la Agencia Jensen y Meckling (1976) y Eugene Fama (1980), los costos de transacción (Coase, 1937, Williamson, 1979) y los derechos de propiedad (Armen Alchian y Harold

Demsetz)¹³, la han ido llenando de contenido (Arruñada, 1998, p.116). Esta trilogía de teorías tienen como centro de gravedad el contrato, mediante este se pueden reducir costos de agencia, costos¹⁴ de transacción y se pueden transferir derechos de propiedad, con el contrato se puede generar una estructura de incentivos que permita reducir problemas de oportunismo generados por relaciones de agencia.

En la Teoría de las sociedades propuesta por Arruñada(1998), discrimina en dos conjuntos los tipos de sociedades denominándolas abiertas y cerradas, para él las primeras son aquellas en las cuales la separación entre propiedad y control permite un mayor grado de especialización para dueños y directores de empresas, además presentan un mayor grado de complejidad en las relaciones de agencia, las segundas son sociedades donde la propiedad y el control no están claramente diferenciadas y por lo tanto el grado de especialización es menor, al respecto Arruñada(1998) afirma:

Al contrario que la sociedad abierta, la sociedad cerrada, no es un tipo bien definido, sino más bien una organización que puede adoptar características estructurales diferentes en cuanto a varias dimensiones o atributos, como son la transmisibilidad de acciones, el número o la entrada de nuevos socios (o ser una sólo), el grado de personalismo entre los socios, etc. No obstante su propiedad más definitoria, es que en ellas, tanto la entrada como la salida de los socios, es restringida, ya sea directamente por los estatutos sociales, o bien por los elevados costos de transacción que genera el intercambio de las acciones (Arruñada, 1998,

¹³ Los derechos de propiedad son probablemente las instituciones más relevantes en lo que se refiere a la asignación y uso de recursos disponibles en una sociedad, hacen referencia al derecho del uso permitido de los recursos de bienes y servicios. Las leyes, los reglamentos y las costumbres que adoptan los individuos sobre los derechos de propiedad restringen la conducta y elecciones que seguirán los agentes con respecto a su relación con otros y a la asignación de recursos. La propiedad de un activo cualquiera que tiene algún valor no surge solamente de las restricciones institucionales existentes en los contratos y leyes, sino, de su abundancia y escasez relativa, sin instituciones decisivas en la formación de los incentivos para invertir, ahorrar, trabajar e innovar (Espino, 1999, págs. 213-214) La constitución, transmisión y/o imposición de estos derechos puede conllevar a la aparición de costos de transacción.

¹⁴Los costos de transacción se consideran como los costos de ingresar al mercado, asociados al intercambio económico o por utilizar el sistema de precios (Kalmanovitz, 2003).

p.416), más adelante señala que una de las formas de sociedad cerrada es la empresa familiar ya sea por su tamaño, relación con otros socios (personalismo) y la salidas de socios (por conflictos internos, problemas económicos, muerte, etc.).

2.5.7.7. Conflicto y Costos de Agencia.

Para Arruñada (1998) no existe una diferencia significativa en la gravedad entre los problemas de agencia en una sociedad abierta que en los de una cerrada, pero dice que sí son distintos: Respecto a los típicos de una sociedad abierta, en la sociedad cerrada, son más livianos los conflictos entre accionistas y administradores, pero, a cambio, son más agudos los que existen entre los socios. (Arruñada, 1998, p. 422). Esto sucede porque como lo plantea el mismo autor, la sociedad abierta evita este conflicto mediante la especialización de funciones, evitando tareas de control a los inversionistas.

Los principales problemas que se dan son los siguientes:

- Apropiación de recursos mediante salarios exagerados por parte de los socios que realizan funciones directivas
- Fraude camuflado mediante compra-ventas a precios artificiales
- El socio fundador puede actuar como empresario individual, aunque ostente una participación minoritaria, tendiendo a subordinar la rentabilidad a sus preferencias por un cierto ideal de empresas, o por una estrategia determinada con perjuicio para sus socios.

A estas podríamos agregar otras como:

- Vinculación de miembros de la familia que no aportan valor a la organización
- Inasistencia reiterativa al trabajo
- Asignación de contratos a proveedores amigos del director descuidando aspectos como calidad, precio y tiempos de entrega

2.5.7.8. La Teoría de la Agencia y la Gestión de la Empresa Familiar.

Los últimos estudios efectuados en la materia, donde se relaciona la teoría de la agencia y las empresas familiares se centran en el altruismo como fuente de costos de agencia así, para Gómez, Núñez y Gutiérrez (2001) *“En una situación de contratación familiar, un contrato emparentado entre una firma de posesión familiar y una agente (miembro de familia), implica un enlace común y un sistema de expectativas mutuas que probablemente están basadas en sentimientos y en lo emocional. Muy diferente a los contratos no familiares. Por lo tanto, los enlaces de familia engendran contratos de agencia que van siendo propensos a salir de la racionalidad económica. La literatura sobre negocios familiares está llena de demostraciones anecdóticas que muestran las conexiones de familia con consecuencias no racionales. Estas incluyen inhabilidad para superar la dinámica padre-hijo (Handler & Kram, 1988), rivalidades entre hermanos (Fahquar, 1989), o envidia generacional (Applegate, 1994), dificultad para realizar pactos objetivos con un miembro familiar de rendimientos y calificaciones (Crane, 1985). Entre otros. Algunos autores se han referido a los negocios poseídos por familias como organizaciones de alta confianza (e.g., Jones, 1983), debido a que son gobernadas por acuerdos informales que son basados en el afecto. Al contrario de la lógica utilitaria o las obligaciones contractuales.”* (pp. 81-95).

El altruismo incita a los padres a que quieran y amen a sus hijos y miembros de la familia. Mostrando este modelo a una familia considerada y valiosa que al paso del tiempo fortalezca lazos afectivos y asciendan bilateralmente (hijos). Estos, hacen alusión a una historia, lengua, identidad que hacen especiales a esa familia. La comunicación y algunas clases de toma de decisiones se facilitan en la manera que hay conocimientos profundos de los miembros de la familia en la firma. El altruismo también promueve la lealtad como un compromiso entre el liderazgo y la prosperidad de la firma a largo plazo.

“Buchanan (1975) nota, sin embargo que el altruismo puede causar problemas debido a que los padres pueden hostigar a sus hijos con amenazas de tipo moral. Esto pasa porque el altruismo se muestra como un deseo de prolongación social-familiar. Entonces los padres tienen incentivos para ser generosos con sus hijos, pero a la vez deben mostrarse autoritarios para así lograr la prolongación adecuada social y empresarial con el manejo de algunos factores como el manejo de recursos.” Schulze, Dino y Lubatkin (2001, pp.99-116)”.

Queda claro que no sólo la separación entre la propiedad y el control son fuente de costos de agencia, y que tampoco basta con que la propiedad y el control estén unidos en una empresa para reducirlos, sino, que existen otras fuentes de costos como el altruismo o la incapacidad de hacer pactos objetivos, dados los intereses particulares de los miembros familiares.

2.5.7.9. El Papel de los Incentivos en la Gestión de las Empresas de la Familia.

La Teoría de la Agencia propone dos alternativas (Pindyck, 2001) respecto a los intereses de los agentes desde la dirección de una organización. Primero, puede darse el caso que al directivo le interese más el crecimiento de la cuota del mercado lo cuál redundará en un mayor flujo de caja. Otra alternativa se enfatiza en el bienestar individual del agente, como un mayor reconocimiento, mayor poder dentro de la organización, más compensaciones salariales y una mejor y duradera estabilidad laboral. (Parra, 2006, p.25).

Para tratar de mitigar los posibles riesgos morales, se debe constituir un contrato entre el principal y el agente, donde el principal tiene por objeto maximizar su beneficio dada la incertidumbre de los resultados y dado que no es posible controlar la conducta del agente. Por tanto, si se firma un contrato basado en un

sistema retributivo en base a una producción mensurable y no en base al esfuerzo esto dará como resultado una baja motivación para que el agente logre alcanzar los objetivos fijados por el principal (Pindyck, 2001).

Según la Teoría de la Agencia, el consejo de administración es un mecanismo importante para limitar el comportamiento interesado de los gerentes o gestores en situaciones en las que éstos y los propietarios de la compañía tienen objetivos contrarios. Por tal razón, a fin de asegurar la independencia del consejo de alta dirección se recomienda la inclusión de directores o consejeros externos. Esta recomendación se basa en la idea de los directores o consejeros internos, en virtud de su empleo en la empresa, están en deuda con el director general (o consejero delegado) por su carrera y es poco probable, por tanto, que supervisen eficazmente sus acciones. En comparación, cabe esperar que los directores (consejeros) externos realicen una supervisión más detallada a fin de mantener su reputación y evitar demandas de responsabilidad (Poza, 2005, p. 14).

Según Milgrom y Roberts (1993, p.456) En algunos trabajos la productividad es medida por el esfuerzo físico, como cavar pozos, transportar cargas, etc, en otros trabajos lo que se necesita es la aplicación diligente de las capacidades mentales de los empleados, sus conocimientos, atención y pericia. En la medida que un empleado encuentre onerosa la realización de estas actividades, al menos con la intensidad que el empleador desearía, cualquiera de ellas podría ser interpretada como un esfuerzo que puede ser motivado.

Por lo anterior propone sistemas de incentivos según el puesto de trabajo en la organización y su ubicación en la escala jerárquica. El pago de incentivos puede aplicarse individualmente a los trabajadores o a grupos de ellos, para empleados propone el pago a destajo y las comisiones de venta, aunque cada uno de ellos tiene ventajas porque son fuertes motivadores y provocan auto selección, también conlleva altos costos, ya que puede desviar la asignación de tiempo y esfuerzo de

los empleados cuando hay otros intereses además del volumen de ventas o producción tales como:

- Calidad del producto.
- Mantenimiento de maquinaria.
- Cooperación con los compañeros.
- Recopilación de información.

Indican también que la retribución puede ser implícita en el contrato o explícita, pero consideran que la primera forma representa contratos incompletos, dada la dificultad de especificar de antemano el desempeño deseable y la dificultad de medirlo posteriormente.

Destacan también, que en el centro de todo sistema de incentivos hay un método de evaluación del desempeño. Cuanto más se recompense el desempeño medio, más importante será medirlo con precisión. Milgrom y Roberts (1993, p.473).

Para los ejecutivos proponen el siguiente sistema de retribuciones.

Salario: una cantidad pagada a lo largo del año y establecida de antemano. El salario puede ser revisado regularmente según los años de servicio, las condiciones competitivas, el costo de la vida, los resultados y otras consideraciones.

Primas: una cantidad nominalmente variable frecuentemente pagada por una suma total, pagada a discreción de los consejeros de la empresa, puede estar ligada al desempeño, ya sea implícitamente o bien mediante una fórmula explícita. En este caso, el desempeño suele ser medido según los resultados a corto plazo, tales como los beneficios contables del año anterior o el crecimiento de los

beneficios, o según la medida en que superen los objetivos establecidos para ellos.

Opciones sobre acciones: derechos otorgados al ejecutivo para comprar acciones de la empresa a un precio determinado y durante un periodo especificado. Normalmente el precio se fija igual que el mercado en el momento de conceder las opciones, o por encima de él. No se recibe dinero líquido hasta que el ejecutivo compre realmente las acciones. Entonces la retribución es la diferencia entre la cotización del mercado y el precio de ejercicio (la cantidad pagada por el ejecutivo).

Cesión de acciones (restringidas): acciones de la empresa cedidas, o vendidas a bajo precio, al ejecutivo. Con frecuencia se restringe la libertad del ejecutivo para venderlas, al menos hasta que se satisfagan ciertas condiciones (Por ejemplo alcanzar ciertas metas de crecimiento o beneficio o jubilación del ejecutivo). La cantidad de acciones cedidas puede depender del desempeño en el pasado (lo que se llama "plan de acciones por desempeño").

Plan de acciones "fantasmas": unidades que se corresponden con las acciones ordinarias pero sin comportar derechos de propiedad. Autorizan al ejecutivo a recibir la apreciación de las acciones que hubiera recibido con acciones reales.

Derechos sobre los aumentos de cotización: derechos de cobro de toda apreciación en la cotización de las acciones, sobre una cantidad de acciones y durante un período determinado.

Milgrom y Roberts (1993) plantean que la justicia en la asignación del agente en diferentes cargos, puede promover la eficiencia en los mismos, ya que se ubica a la gente en lo que sabe hacer o para lo que tiene capacidades, puede ser una fuente de estímulo para el empleado, según Poza (2005) cuando se nombran

directores de empresas que no pertenecen a la familia, su remuneración y estímulos económicos son menores que para aquellos directores que si pertenecen a la familia, lo cual puede ser peligroso ya que si el nuevo director tienen la oportunidad de comparar con sus antecesores, puede generar desmotivación o ser fuente de ineficiencias por la inequidad en el sistema de incentivos.

En el siguiente capítulo nos dedicaremos a determinar la estructura metodológica de la investigación, que nos permita integrar los principales elementos del marco teórico con el trabajo de campo, de modo que podamos contrastar la teoría desarrollada con las prácticas sociales, culturales y administrativas que se dan en las empresas de familia del Departamento de Caldas para la vinculación de nuevos directivos, dueños y/o empleados.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los objetivos propuestos y las consideraciones realizadas sobre los procesos de sucesión en el Marco Teórico nos llevan a seleccionar el Estudio de Caso como la opción metodológica más apropiada para articular la investigación empírica atendiendo a su grado de estructuración y control, lo que lo vuelve un diseño apto para el estudio de los factores de orden administrativo, socio - cultural que caracterizan los procesos de sucesión en las empresas de familia del departamento de Caldas. En efecto, según la clasificación realizada por Van Lier (1998, en Gairín, 2000, p. 8) se diferencian cuatro tipos de diseños de investigación en relación con dos parámetros: el de estructuración previa de la situación de investigación y el de control de la misma durante el proceso. Las posibilidades van desde la investigación más estructurada y controlada, como es la experimental, hasta la que se caracteriza por el menor control y estructuración. En relación con los factores intervinientes en la elección de los métodos Gairín (2000) señala que, si bien todo enfoque de la investigación se encuadra dentro de un determinado paradigma, lo que determina la definición de la metodología es el problema de investigación, cuya naturaleza conducirá a la elección del camino más adecuado superando los falsos dilemas entre lo cualitativo y lo cuantitativo.

Es por eso que, partiendo del interés central en el presente estudio, en comprender los principales factores de orden administrativo, socio - cultural que caracterizan los procesos de sucesión en las empresas de familia del departamento de Caldas, habiendo clarificado los objetivos en esa dirección, se juzga apropiado el diseño que ofrece el Estudio de Caso, sabiendo, al mismo tiempo, que en tanto opción metodológica ofrece posibilidades y límites.

El estudio de caso es definido por Sancho (1998, p.78) como “un método de investigación, una metodología que hace referencia a las razones para mirar el

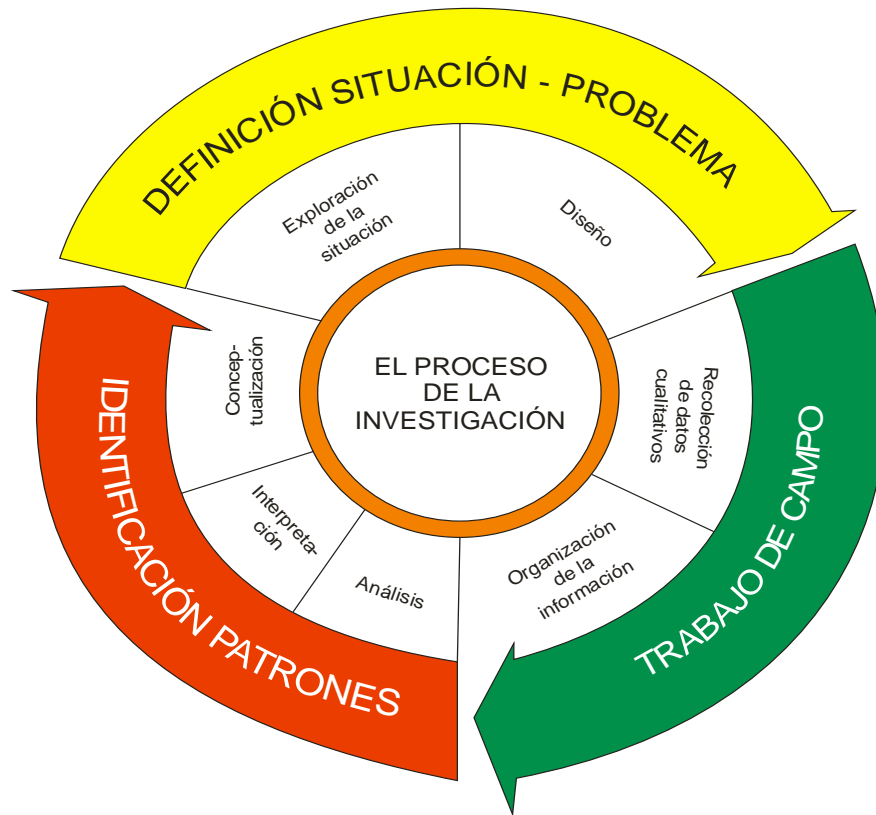
mundo social como algo complejo y que, por tanto, reclama múltiples recursos para acercarnos a él”.

El estudio de caso no es una técnica específica, es una forma de organizar los datos sociales para mantener el carácter unitario del objeto social estudiado. La diferencia principal entre el estudio de caso y otro tipo de estudios es que el foco de atención es el caso, no toda la población de casos; lo que no quita que pueda haber un interés último generalizable: algún aspecto del proceso seguido o la propia metodología de análisis (Sancho et al., 1998, p. 80).

3.2. DISEÑOS DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación constituye el proceso de tomar aquellas decisiones que permiten articular y construir un plan operativo que guíe y dirija la acción. En este capítulo se recogen dichas decisiones, así como los acontecimientos, fases y momentos más relevantes de la investigación. No obstante, y de manera previa, se da a conocer los problemas sobre los que se centra el estudio, y las dimensiones o ámbitos sobre los que se focaliza la atención y el interés a lo largo del proceso, definiendo la naturaleza de la información que se necesita recoger.

Figura No. 10. Diseño de la Investigación.



Fuente: Bonilla 2001.

3.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación que busca Determinar factores de orden administrativo, que caracterizan los procesos de sucesión en las empresas de familia del departamento de Caldas se distribuye en cuatro fases que se exponen a continuación.

- ***Fase definición de la situación problema.***

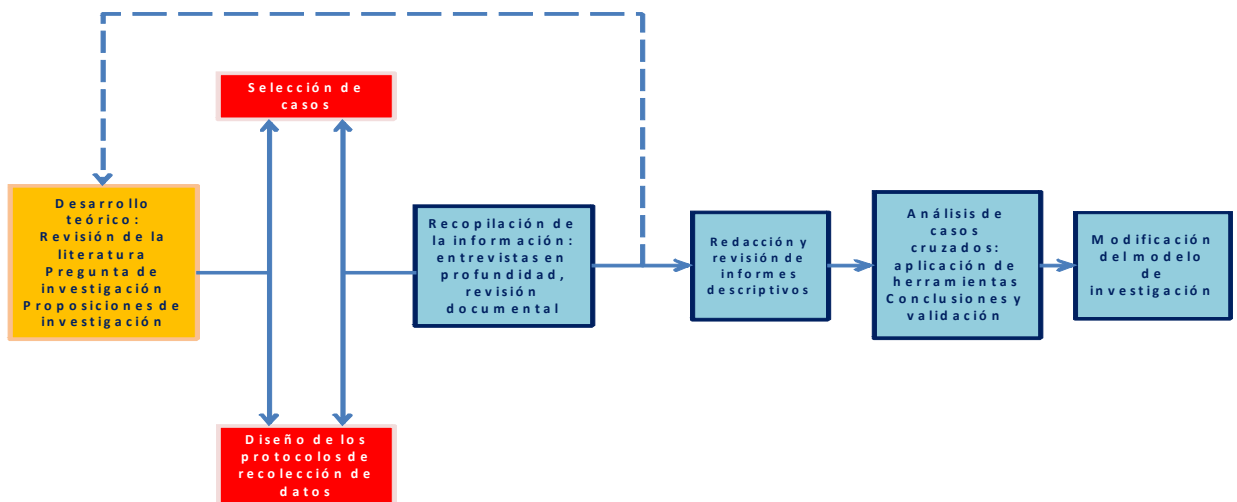
Esta primera fase en la presente investigación es requisito fundamental para refinar la formulación del problema y por lo tanto decidir sobre los métodos que se deben usar es igualmente determinante para la estructuración de los casos objeto

de estudio, la definición de las técnicas e instrumentos para la recolección de la información y la planeación preliminar del trabajo de campo.

Igualmente esta fase de la investigación permite constituir un referente teórico que a fin de contextualizar el estudio planteado, lo que hace necesario recurrir a las fuentes bibliográficas para consultar, recopilar y organizar adecuadamente el material bibliográfico. Se trata de un capítulo del estudio a fin de conceptualizar y elaborar una base teórica que permita fundamentar la investigación.

En el marco del proceso investigativo la estructuración y puesta en marcha del diseño, así como la selección de casos se realizará de acuerdo a la siguiente figura:

Figura No. 11. Selección de Casos.



Fuente: Adaptado de Yin (1994).

- **Fase Trabajo de campo.**

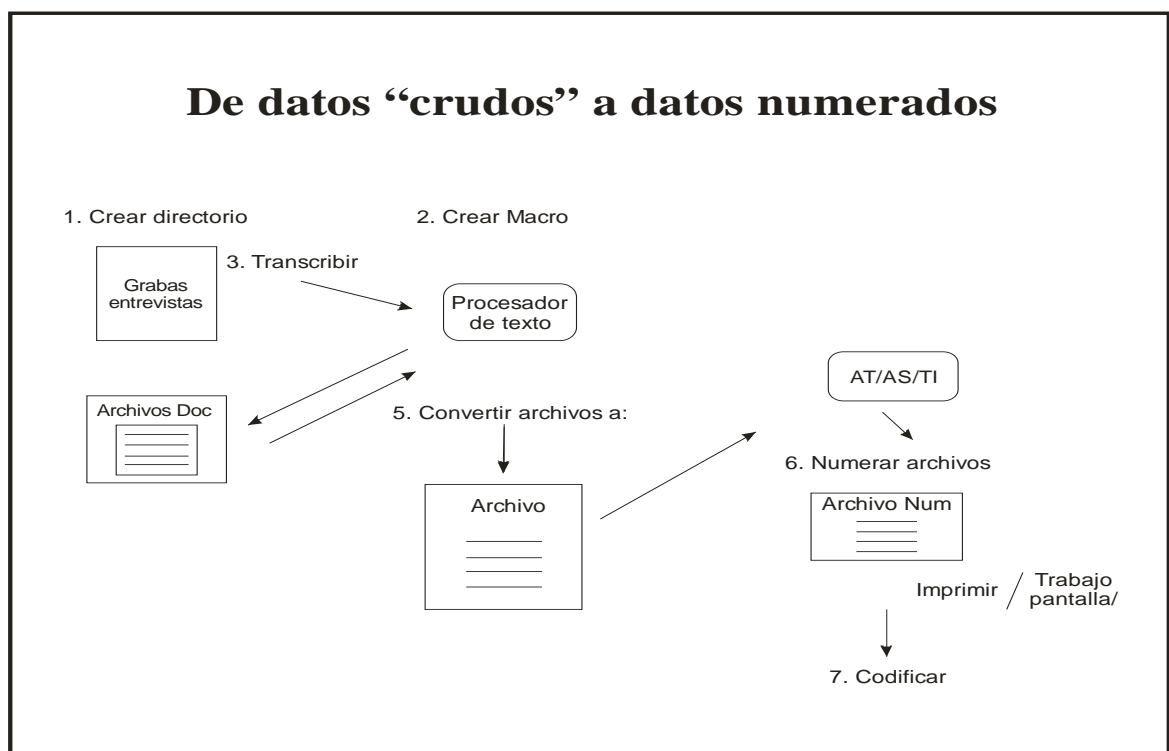
Esta es la fase propiamente dicha de la 'puesta en acción del diseño de investigación. Abarca todo el trabajo de campo que tiene como objetivo la

obtención de los datos en función de los objetivos marcados. Se espera desarrollar las siguientes acciones:

- Recolección de información mediante los instrumentos definidos para tal fin.
- Participación en el proceso de investigación.
- Favorecer procesos de discusión con los sujetos implicados.

Esta fase incluye la recolección de los datos a través de las entrevistas, la encuesta y la organización de la información, proceso que se llevará a cabo siguiendo el siguiente esquema:

Esquema No. 1. De Datos “Crudos” a Datos Numerados.



Fuente: Elaboración propia.

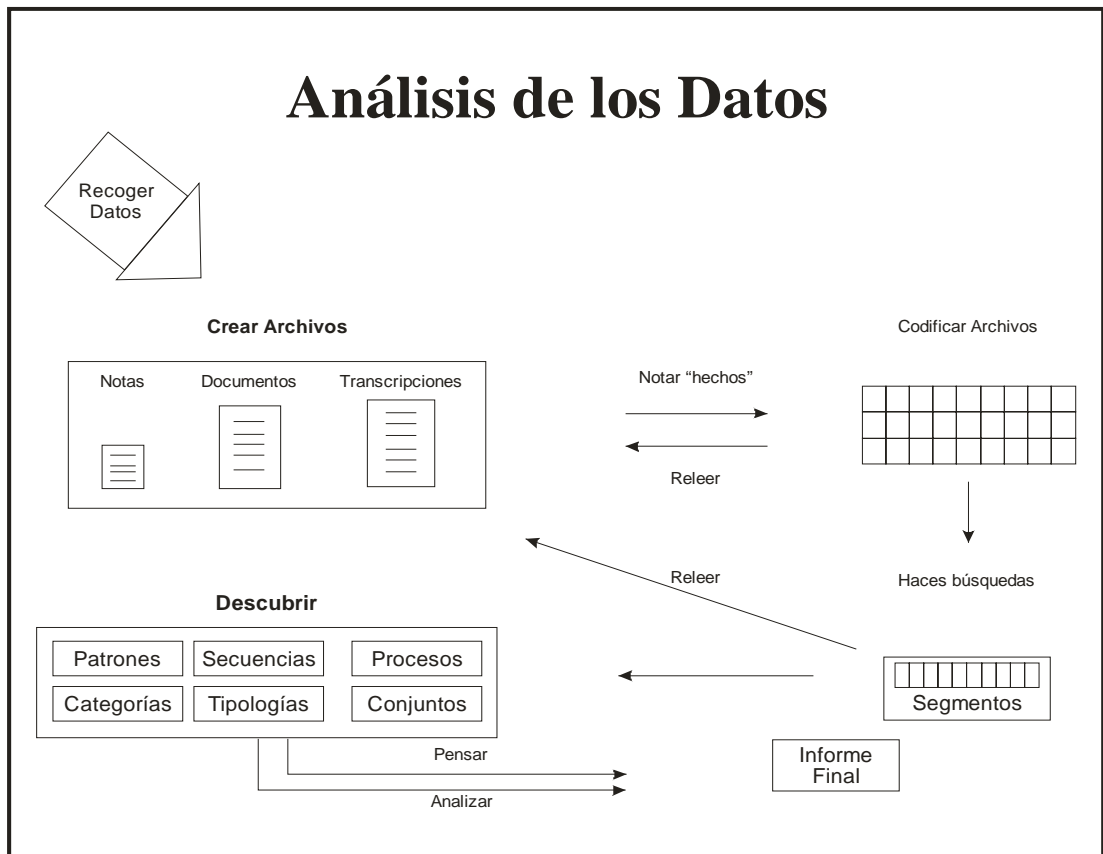
- **Fase identificación de patrones.**

Esta fase de la investigación incluye tres actividades como son:

- El análisis de los datos que es una tarea necesaria, compleja e incluso oscura. Para Rodríguez (1996, p.33) se trata de un “conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos obtenidos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación.
- La interpretación de los datos, proceso que parte de una base empírica, que articulada a la teoría posibilita la comprensión.
- Un proceso de conceptualización de carácter inductivo.

Este proceso de identificación de patrones se realizará teniendo como referencia el siguiente esquema:

Esquema No. 2. Análisis de los Datos.



Fuente: Elaboración propia.

La reducción de los datos implica, en este caso, el vaciado, relación, síntesis y agrupamiento de la información obtenida. Se trata de identificar y clasificar con relación a las categorías y objetivos de manera previa en cada uno de los instrumentos aplicados. Este proceso facilitó su posterior análisis siguiendo los objetivos generales y específicos de la investigación. Después del desarrollo de estas actividades, siguió el momento de la obtención de los resultados, contrastando y relacionando los datos obtenidos.

De este modo, esta fase comprendió todo el estudio de los resultados obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos de la investigación previstas. Durante este tiempo se reflexionó sobre toda la experiencia desarrollada y se elaboró por escrito todo el estudio realizado, las conclusiones, recomendaciones finales que surgieron de la experiencia investigativa, así como las líneas futuras de investigación. Se utilizaron distintos procedimientos para el análisis, siempre con relación al enfoque metodológico adoptado.

3.4. PROCESO DE RECOGIDA DE DATOS: SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS

El proceso de recolección de la información se realizó a través de una entrevista a profundidad a Gerentes o propietarios de empresas de familia, con la finalidad de conocer, los procesos de sucesión y vinculación, valores familiares, tradiciones en la empresa, historia y evolución de las prácticas administrativas de la empresas. Para la entrevista se empleó una guía semi-estructurada, la información fue grabada y transcrita en su totalidad. A fin de analizarla se estructuró una categorización propia del análisis cualitativo (Martínez, 1998).

Otra estrategia cualitativa complementaria para la obtención de los datos requeridos en el presente estudio fue la realización de encuestas estructuradas a

accionistas de las empresas, a fin de discutir el valor agregado de los procesos de sucesión en familias en Caldas.

Resumiendo, la presente investigación es de carácter cualitativo interpretativo, con el uso de técnicas e instrumentos de recogida de información como la entrevista y la encuesta. El proceso de recolección de la información se resume en la siguiente figura:

Figura No. 12. Elaboración de Instrumentos.



Fuente: Elaboración propia.

3.5. MAPA DE INSTRUMENTOS

Una vez planteado el diseño de la investigación, se planificaron los instrumentos que se utilizarían para la recolección de los datos, instrumentos éstos que más se ajustaban a los propósitos del presente trabajo. En el siguiente cuadro se puede

ver la relación de los objetivos con la técnica utilizada, el sistema de registro, la fuente de información y el contexto de aplicación.

Tabla No. 6. Mapa de Instrumentos para la Recolección de la Información.

Técnica	Sistema de registro	Informante	De aplicación
Entrevista abierta	Narrativo	Gerentes/propietarios	Final
Encuesta	Narrativo	Accionistas de las empresas	Final

Fuente: Elaboración propia.

La importancia de la elaboración de estos instrumentos radica, en gran parte, en ser un factor influyente en la calidad de toda investigación. Se muestra aquí el proceso de construcción de todos ellos.

3.5.1. La Entrevista.

La entrevista, en opinión de Dezin y Lincoln (1994, p. 353, cit, por Jiménez, 2003, p.103) es la herramienta predilecta del investigador cualitativo. Tejada (1997, p.104), la define como “la técnica que, desde un marco interpretativo, hace posible la recogida de datos para profundizar en los aspectos deseados, mediante la incorporación de matices del contexto y del marco de interpretación del entrevistado”. En la presente investigación la elaboración de la guía temática se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- Planteamiento de los objetivos.
- Dónde y cuándo debería realizarse.
- Definir el tipo de temas.
- Establecer el guión de temas con una pregunta orientadora
- Cubrir las necesidades de registro.
- La transcripción, se realizará de modo inmediato tras el desarrollo de la entrevista. Se compararan los registros de sonido, así como las anotaciones realizadas. Siendo conscientes de que ninguna técnica sola es aconsejable, ni suficiente, los resultados precisan de la confirmación de los entrevistados y de la propia triangulación de informantes y también de tipo instrumental. La entrevista se realizara a gerentes o propietarios de las empresas familiares.

3.5.2. Encuesta.

Se trata de una guía de preguntas relacionadas con la propiedad de la empresa, la relación entre la familia y la propiedad de la empresa, la gestión de la empresa y la sucesión y trasmisión de la misma, así como el protocolo familiar. La encuesta fue aplicada a accionistas y busca la obtención de una información complementaria a la obtenida como resultado de la entrevista a gerentes o fundadores de las empresas de familia.

Para llevar a cabo la elaboración de los instrumentos: guía temática para entrevista y guía de encuesta, se diseñó una tabla a fin de tener muy claro el objetivo y las categorías/variables de la investigación, asegurando con ello, que el instrumento se construyera en coherencia con las categorías del estudio:

Tabla No. 7. Matriz de Coherencia.

Objetivo	Categoría	Subcategoría	Instrumento	Fuente de información
Documentar los principales acontecimientos de orden histórico, que dieron origen a las empresas de familia del departamento de Caldas.	Origen de la empresa	Dedicación comercial Evolución	Entrevista	Gerentes/fundadores/propietarios de las empresas de familia
Sistematizar un marco teórico entorno a los procesos de sucesión en la dirección de las empresas de familia	Valores Sucesión	Procesos administrativos Protocolos Procedimientos	Entrevista	Gerentes/fundadores/propietarios de las empresas de familia
Describir las principales prácticas administrativas empleadas para la sucesión de nuevos directivos, propietarios y vinculación de miembros familiares, en un estudio de siete casos del Departamento de Caldas.	Propiedad de la empresa Relación de la familia y la propiedad Gestión de la empresa Sucesión y trasmisión de la empresa Protocolo familiar	Control económico y administrativo Generación familiar Presencia de asambleas familiares Consejos de familia Dividendos Acuerdos Responsabilidades Planeación	Entrevista Encuesta	Gerentes/fundadores/propietarios de las empresas de familia Accionistas
Contrastar los efectos de los siguientes componentes que hacen parte de la Teoría de la Agencia: el riesgo moral, la selección adversa y la asimetría de información, con las prácticas y procedimientos para la sucesión y contratación de directivo, empleado y/o propietario, obtenidos en el trabajo de campo.	Acuerdos de dirección Resolución de conflictos	Costes dirigidos a reducir desviación Proceso de vinculación Delegación de autoridad	Entrevista	Gerentes/fundadores/propietarios Gerentes/fundadores/propietarios de las empresas de familia

Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz de coherencia se elaboró otra matriz que permitió organizar los ítems o preguntas del instrumento, según categorías/variables:

Tabla No. 8. Matriz de Organización de Preguntas.

INSTRUMENTO	CATEGORÍA/VARIABLES	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA
Entrevista	Fundadores de la empresa Valores de familia Proceso de sucesión Protocolos de familia Planeación estratégica Gestión de la empresa	Control económico y administrativo Generación familiar Presencia de asambleas familiares Consejos de familia Dividendos Acuerdos Responsabilidades Planeación	Prácticas sucesión y vinculación de familiares ¿Cómo lo han hecho? ¿Cómo lo hacen? ¿Que ha cambiado? ¿Porque cambio? ¿Cada cuanto lo hacen? ¿Porque lo hacen?
Encuesta	Propiedad de la empresa Relación familia propiedad Gestión de la empresa Sucesión y transmisión Protocolo familiar	económico y administrativo Generación familiar Presencia de asambleas familiares Consejos de familia Dividendos Acuerdos Responsabilidades Planeación	El Control Económico y/o Administrativo sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre si por Matrimonio o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad(Padres, Hijos, Abuelos, Hermanos, Nietos, bisabuelos, Tíos)

Fuente: Elaboración propia

Como unidad de análisis se definió en el marco de la presente investigación los procesos de sucesión en las empresas de familia del departamento de Caldas, tomando para el estudio la base de datos que en la actualidad posee la cámara de comercio de la ciudad de Manizales, la definición de las empresas objeto de estudio en la presente investigación se realizó teniendo como referencia una serie de atributos como: la necesidad de mostrar un interés por el estudio a realizarse, capacidad para transmitir información relevante, que cuente con el tiempo suficiente

para atender para retener y transmitir información, la capacidad para realizar una descripción detallada de los procesos en la empresa en cuanto a la sucesión, tener un carácter familiar, ser una empresa del departamento de Caldas.

A continuación se presenta una relación de las empresas familiares.

Tabla No. 9. Empresas Familiares Objeto de Estudio.

Tipo	Empresa	Tamaño	Ubicación
Familiar	Progel	Mediana	Zona Industrial
Familiar	Súper de alimentos	Grande	Zona industrial
Familiar	Tisquesusa	Pequeña	Estación Uribe
Familiar	Induma S.A	Pequeña	Manizales
Familiar	Flota Ospina	pequeña	Manizales
Familiar	Vega	pequeña	Manizales
Familiar	Iderna	pequeña	Zona industrial

Fuente: Elaboración propia.

3.6. TRATAMIENTO DE LOS DATOS

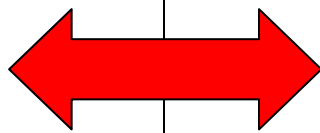
La técnica a utilizar para el tratamiento de los datos cualitativos fue el análisis de contenido (Bardin, 1986, Piñuel, (2002, P.5), más concretamente el análisis temático basado en categorías (Bardin, 1986, P.43). Como nos dice Piñuel (2002, P.10) se puede llamar análisis de contenido a:

“el conjunto interpretativo de productos comunicativos (bien sean mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida (...) tienen por objeto elaborar y

procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior” (Piñuel, 2002, P. 2). Para el caso de la presente investigación se centró en el análisis de discursos sobre un/unos temas. Por lo tanto, la unidad de análisis fueron unidades discursivas. Teniendo en cuenta este hecho se procedió a la elaboración de categorías y sub-categorías temáticas de orden inductivo (mutuamente excluyentes, homogéneas, pertinentes objetivas y productivas) para cada una de las dimensiones analizadas, que permitieron aislar, clasificar y articular las diferentes unidades discursivas encontradas. Sin embargo es necesario tener en cuenta que a lo largo del análisis de los datos se encontraron nuevas categorías de tipo inductivo que entraron a ser parte del análisis, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 10. Categorías de Análisis Deductivas – Inductivas.

Categorías Deductivas	Categorías Inductivas
<p>Factores Determinantes</p> <ul style="list-style-type: none"> Aspectos Históricos Aspectos Sociales Aspectos Culturales Aspectos Familiares <p>Procedimientos administrativos para la sucesión</p> <ul style="list-style-type: none"> Practicas sucesión y vinculación de miembros familiares Procedimientos <p>Problemas de agencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Selección adversa- riesgo moral 	<ul style="list-style-type: none"> Propiedad de la empresa Dirección de la empresa Tipos de organización Protocolo familiar Configuración organizacional Valores familiares Valores organizacionales



Fuente: Elaboración propia.

3.6.1. Validez del Instrumento.

En relación con la validez, de los instrumentos, se sometieron a Juicio de Expertos con la finalidad de revisar e incorporar las sugerencias necesarias para otorgarle consistencia al mismo. Una vez construidas las guías temáticas, se procedió a su validación para lo cual seleccionaron profesores de las Universidades de Manizales, quienes se escogieron teniendo como criterios su excelente preparación, conocedores de la realidad del contexto y del tema con lo cual podrían emitir juicios que aportarían elementos importantes a la investigación. En tal sentido, se solicitó a dichos expertos examinar la estructura, el contenido, el grado de claridad y adecuación de las preguntas.

Sobre la base de las recomendaciones de los expertos, se reestructuró el instrumento en cuanto a preguntas poco claras y que no tuvieron el mismo significado en cada Ítem. Para facilitar la evaluación del instrumento fue necesario presentar el problema y los objetivos de la investigación, y a quién estaría dirigido el instrumento.

Como resultado del juicio de expertos estos encontraron adecuada la guía temática para la entrevista, resaltando la coherencia entre el problema formulado, los objetivos propuestos y la guía temática presentada.

Para la realización de la prueba piloto y con el fin de obtener la fiabilidad del mismo se escogieron al azar tres empresas familiares de la ciudad que no hacen parte del estudio, quienes respondieron el cuestionario y realizaron algunas observaciones que se tomaron en cuenta para la versión final del mismo. La prueba piloto permitió clarificar tópicos de algunas preguntas poco claras de la encuesta, teniendo en cuenta que se trataba de una encuesta auto diligenciada, lo que significa que se le entregaba a la persona y luego se recogía.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de la información se tuvo en cuenta la recomendación de Marshall y Rossman, (1995) hacer una interpretación inductiva de los datos guiado por el marco teórico de la investigación, aunque también se tuvieron en cuenta las anotaciones de Miles y Huberman (1994), que sugieren un análisis deductivo de la información con apoyo de categorías y códigos. Se utilizó, por tanto, una metodología interactiva mediante la cual, partiendo del marco teórico y la pregunta de investigación, se leyeron y releieron las transcripciones de las entrevistas y encuestas a 20 de los accionistas de las empresas objeto de estudio, con lo cual se construyeron las categorías y códigos de la información (Strauss y Corbin, 1990; Miles y Huberman, 1994). Estas categorías y códigos se compararon constantemente con los datos recolectados y con los temas sugeridos por el marco teórico, proceso que se hizo de manera interactiva con la información de los siete casos, con lo cual se constató el listado de categorías. Como se observa en el trabajo, el proceso interactivo reveló la existencia de cuatro dimensiones (propiedad de la empresa, relación entre la familia y la propiedad de la empresa, Gestión de la empresa, sucesión y transmisión de la empresa) en la estructura del análisis que recogen los objetivos propuestos, respondiendo con ello a la pregunta formulada.

El análisis de la información recoge por lo tanto datos de tipo cualitativo y cuantitativo que son el resultado de aplicar la técnica de la entrevista y la encuesta para el abordaje de los estudios de caso propuestos.

Por otro lado, se debe reconocer que la investigación muestra algunas limitaciones. Una, como es natural en investigaciones cualitativas, es no poder generalizar los resultados más allá de la muestra de los casos considerados. Otra limitación corresponde a la omisión que pudieron haber tenido los informantes

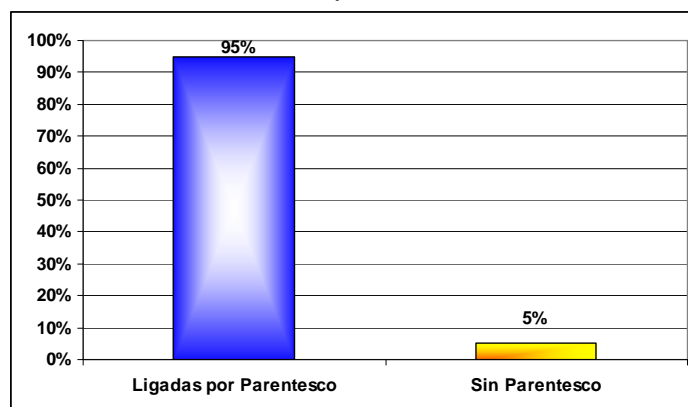
sobre algunos hechos, ya que se evaluó un período de la vida pasado y presente y no toda la información se recuerda con exactitud. Sin embargo, la triangulación contribuyó a hacer más reducida esta posible limitación.

4.1. PROPIEDAD DE LA EMPRESA

La dimensión propiedad de la empresa comprende el control económico y administrativo, la generación familiar con mayor parte de la propiedad, los accionistas familiares que tiene actualmente la empresa y la relación familiar existente entre los accionistas mayoritarios, así como los accionistas que trabajan en la empresa.

Con relación a la pregunta formulada acerca del control Económico y/o Administrativo sobre la empresa y la manera como este es ejercido por personas ligadas entre si por matrimonio o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad (Padres, Hijos, Abuelos, Hermanos, Nietos, bisabuelos, Tíos), la información recolectada muestra que de un total de 20 encuestados correspondientes al 100%, 18 que corresponden a 95% consideran que dicho control es ejercido por personas ligadas por parentesco; lo cual concuerda con los antecedentes históricos planteados en esta investigación por Christie (1986), Rodríguez (1993) ,Giraldo (1983), Jaramillo(1963, 2001),Dávila (2003),Arango (2005) y Zuluaga (2006), de igual forma, sigue en la línea de las argumentaciones de Fukuyama (1996), en el sentido de que el familismo se ha convertido en un tema de análisis para explicar los procesos de industrialización y crecimiento económico, en este caso particular del Departamento de Caldas. Los resultados se muestran a continuación:

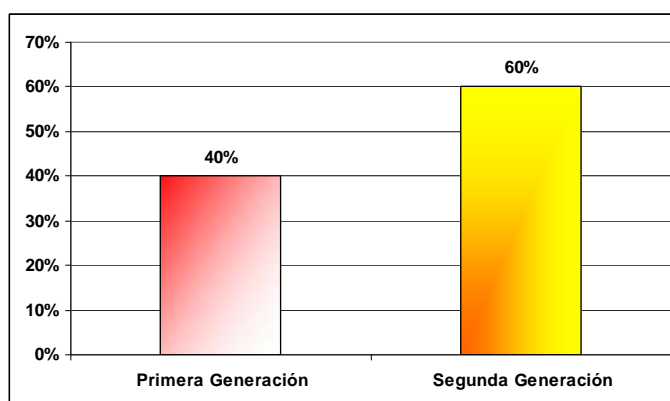
Gráfico No. 1. Control Económico y Administrativo de la Familia sobre la Empresa.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación

Con relación a la generación familiar con mayor parte de la propiedad de la empresa, el análisis de la información permite mostrar que la generación que posee la mayor parte de la propiedad es la de segundo orden, con un 60%, mientras que la generación de primer orden está representada en un 40%, lo que muestra que en el conjunto de los casos analizados se está dando un proceso de transición en el control de la empresa de la primera a la segunda generación, o al menos entre la primera y segunda generación hay una vinculación fuerte de tipo laboral con la empresa. Como se observa en el gráfico siguiente:

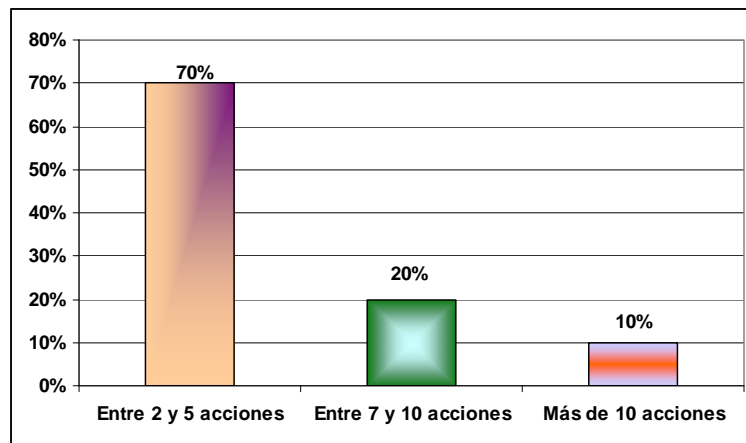
Gráfico No. 2. Generación Familiar que tiene la mayor parte de la Propiedad.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación

En lo que respecta al número de accionistas familiares que tiene actualmente la empresa, la información recolectada muestra que en un 70% de los casos estos oscilan entre dos y cinco, seguido en un 20% que oscilan en un rango de seis y diez, y en un menor porcentaje, los accionistas que poseen más de diez acciones en la empresa, tal como lo muestra el gráfico siguiente:

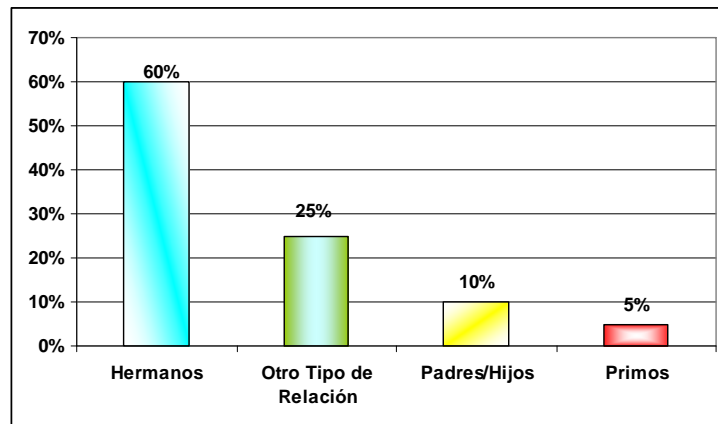
Gráfico No. 3. Número de Accionistas en las Empresas de Familia.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación

Con relación al porcentaje de la propiedad de la empresa que pertenece a la familia o grupo dominante, la información recolectada muestra que en el 100% de los casos dicha propiedad pertenece a la familia, siendo el parentesco predominante el de hermanos con un 60%, seguida de un 25% que corresponde a otro tipo de relación, un 10% de padres/hijos y un 5% que corresponde a primos, como se observa en el gráfico siguiente:

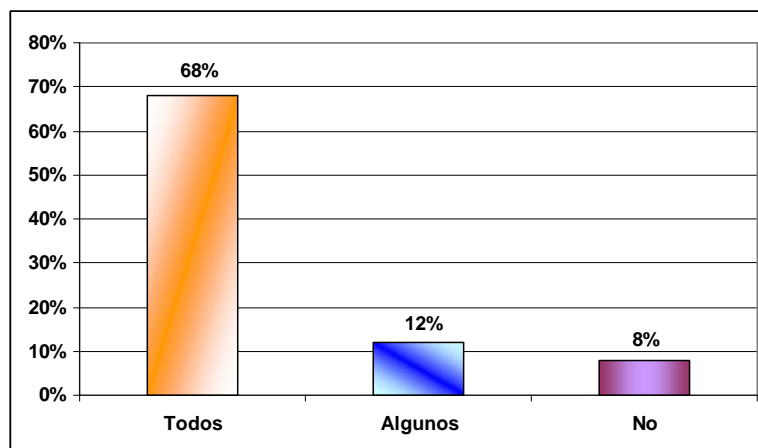
Gráfico No. 4. Relación Familiar existente entre Accionistas Mayoristas.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación

En lo que tiene que ver con Accionistas que trabajan en la empresa, la información recolectada arroja que un 68% de los accionistas encuestados laboran en cada una de las empresas y son miembros de la familia. En el 12% de las empresas trabajan todos los accionistas de las empresas y solo en el 8% de las empresas no trabajan los accionistas, como se observa en los gráficos siguientes:

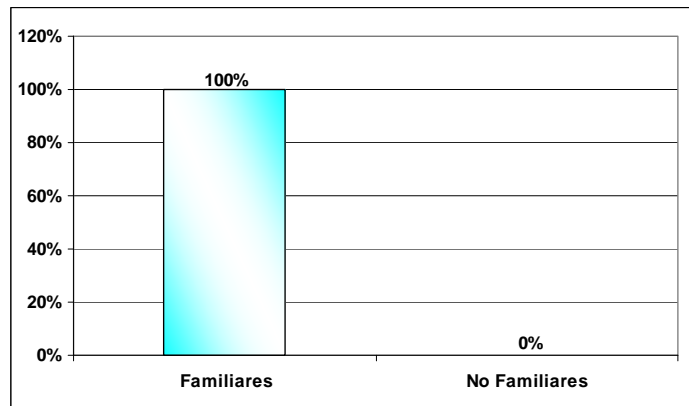
Gráfico No. 5. Accionistas que Trabajan en la Empresa.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

En las empresas en que los accionistas trabajan, el 100% de la propiedad de la empresa pertenece a la familia, como se observa en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 6. Tipo de Accionistas que Trabajan en la Empresa.



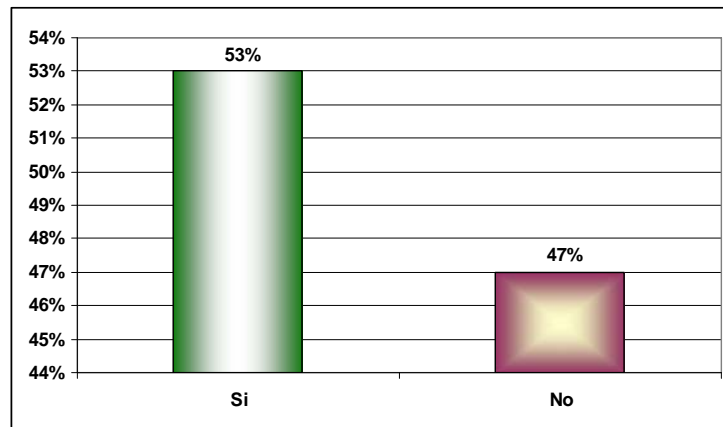
FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Se concluye en términos de la propiedad que en el grupo de casos estudiados, el control de la misma está en manos de la familia, siendo los accionistas mayoritarios hermanos entre sí. Igualmente se observa que las empresas están en una transición entre la primera y segunda generación, destacándose que los accionistas que son miembros de la familia trabajan todos en las empresas, lo cual va de la mano con los planteamientos de Casillas, Díaz y Vásquez (2005), quien afirma que es común a todas las empresas familiares, especialmente en la primera y segunda generación la participación directa de familiares en la dirección y en la propiedad; lo cual implica trabajar con familiares y al mismo tiempo ejercer los roles de familiar, propietario, empleado, directivo; además depender económicamente de la familia. Estos vínculos entre la familia, la propiedad y la firma hacen especialmente compleja la empresa de familia, debido al solapamiento de roles; se es al mismo tiempo padre, gerente, principal accionista o presidente del consejo de administración; debido a esto es difícil tener una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa; siendo la historia familiar, los valores, las pautas de comportamiento y la relación interpersonal de la familia los que pueden llegar a ser predominantes en la empresa; por lo cual, generalmente son los criterios de la familia los que terminan predominando sobre los criterios empresariales.

4.2. RELACIÓN ENTRE LA FAMILIA Y LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA

Con relación a la existencia de Asamblea de Familia en la empresa, la información recolectada muestra que el 53% de los accionistas de las empresas familiares afirman que si existe una asamblea familiar, aunque es la de mayor porcentaje, no es un buen indicador pues, como se verá más adelante, el 47%, carecen de asamblea¹⁵, como se observa en la siguiente gráfica:

Gráfico No. 7. Existencia de Asamblea de Familia en la Empresa.

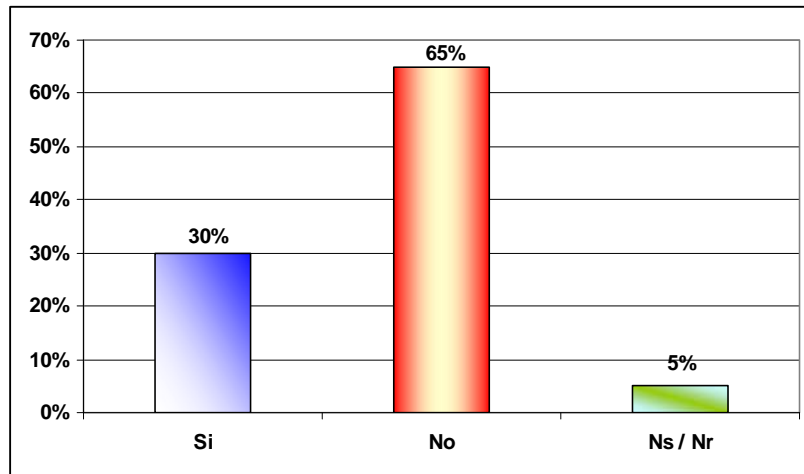


FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

De igual manera ante la pregunta por la existencia en la empresa de un consejo familia, la información recolectada a través de la encuesta mostró que el 65% de las empresas no tienen incorporado en su estructura organizacional un consejo de familia el cual, surge de la asamblea familiar, lo que significa que el tipo de decisiones que allí se toman son de tipo informal. Solo el 30% de las empresas a juicio de los accionistas encuestados si cuenta con un consejo de familia. Solo el 5% de los accionistas no saben o no responden, como se observa en el gráfico siguiente:

¹⁵ Las asambleas son reuniones informales, a pesar de que allí se discuten temas relacionados con la administración, las finanzas, las inversiones y los candidatos a la sucesión en la dirección de las empresas, siendo el origen de los consejos de familia, que son un órgano más formalizado en la empresa y más estructurado en el momento de la toma de decisiones.

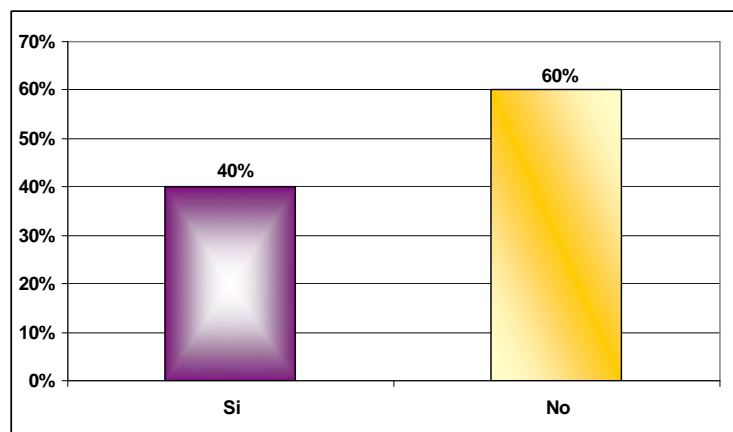
Gráfico No. 8. Existencia de Consejo de Familia en la Empresa



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación a la existencia de estructura (holding, sociedad patrimonial o similar) para ordenar el patrimonio empresarial y su finalidad, la información recolectada muestra que el 60% de los encuestados manifestaron que en sus empresas no hay ningún tipo de estructura que permita ordenar el patrimonio de la empresa y solo el 40% afirma positivamente la presencia de dicha estructura organizacional en la empresa, como se observa en el gráfico siguiente:

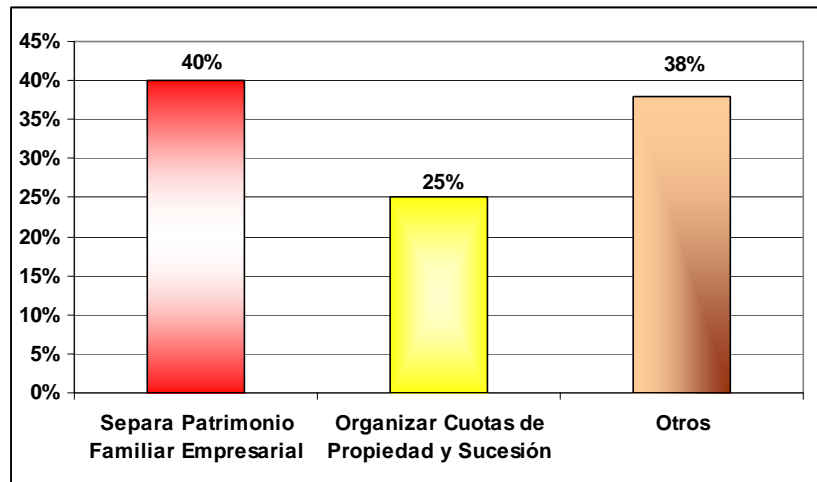
Gráfico No. 9. Existencia de algún tipo de Estructura para Ordenar el Patrimonio Empresarial.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Igualmente la información recolectada muestra que para el 37% de los encuestados la finalidad de la presencia de una estructura organizacional para ordenar el patrimonio de la empresa sirve para separar el patrimonio familiar del empresarial, mientras el 25% de los accionistas encuestados consideran que dicha estructura tiene como finalidad organizar aspectos relacionados con las cuotas de propiedad y sucesión, tal como lo muestra el gráfico siguiente:

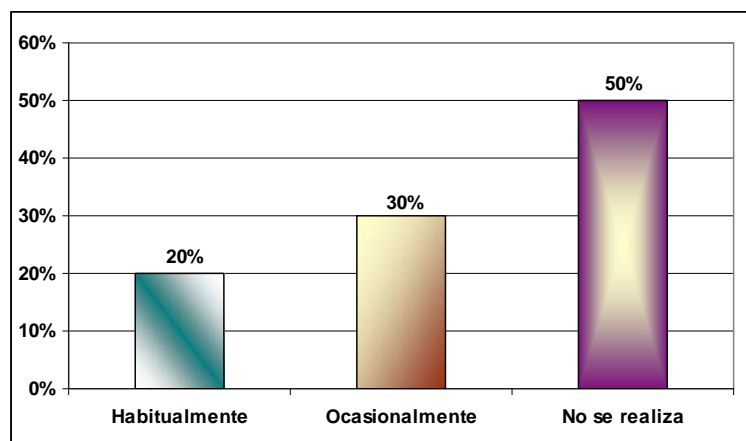
Gráfico No. 10. Finalidad de una Estructura Legal para Organizar el Patrimonio Empresarial.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación

Con relación a la repartición de dividendos entre los accionistas, el 20% de los encuestados afirman que dicha actividad se realiza habitualmente, mientras que el 30% sostienen que se hace ocasionalmente. Un 50% de los encuestados afirman que dicha actividad no se realiza dentro de la empresa, tal como se observa en el gráfico siguiente:

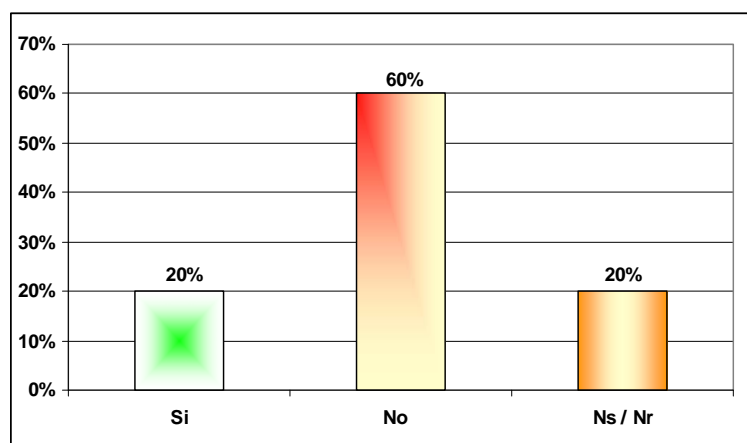
Gráfico No. 11. Repartición de Dividendos entre Accionistas.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación a la existencia de algún protocolo para repartir dividendos la información recolectada a través de la encuesta se pudo observar que el 60 % de los miembros de la junta afirman no tener protocolo para la repartición de dividendos, el 20% si tienen y el otro 20% no responde o no sabe, como se observa en el gráfico número doce.

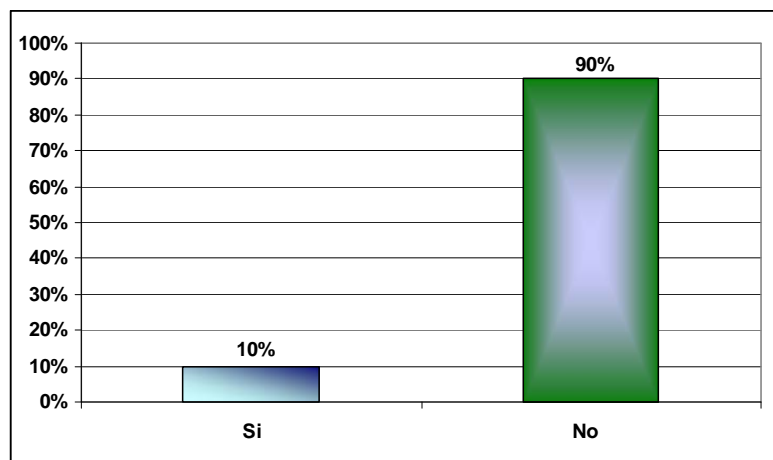
Gráfico No. 12. Existencia de un Protocolo para la Repartición de Dividendos.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación al diseño de acuerdos empresariales en caso de venta de acciones, la información recolectada muestra que el 10% de los accionistas encuestados han desarrollado acuerdos en caso de que uno de los accionistas pretenda vender sus acciones. El 90% de los encuestados sostiene que no se han diseñado acuerdos al respecto, lo que puede indicar que se desconocen los estatutos de la empresa o se le da un tratamiento más informal a dichos acuerdos. Este aspecto coincide con Arruñada (1998, p.419), quien plantea que *“suelen existir salvaguardias personales de relación con los demás socios (Por ejemplo, todos ellos son miembros de una misma familia), las cuales pueden desaparecer y modificarse notablemente si las acciones fuesen vendidas a un tercero. Y agrega que “A si mismo, puede que se hallan pactado distintos tratamientos particulares, tanto explícitos como implícitos. La consecuencia es que la venta de las acciones suela estar restringida por los estatutos sociales. Es frecuente así, que se impida a los titulares de las acciones venderlas libremente.”*

Gráfico No. 13. Diseño de Acuerdos en Caso de Venta de Acciones.

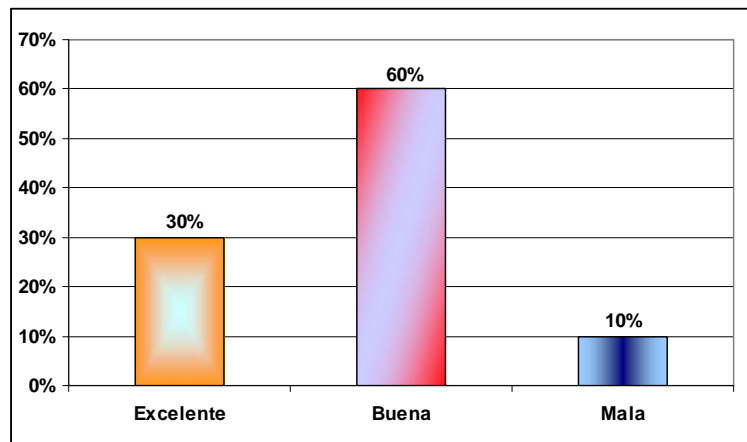


FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación a los procesos de comunicación con la gerencia, el 30% de los accionistas encuestados la consideran como excelente, mientras que el 60% la consideran como buena y solo el 10% la consideran mala. El porcentaje de comunicación excelente con la gerencia es bajo en el conjunto de casos, lo que

puede conducir desde el punto de la teoría de la agencia a problemas de asimetría de información, es decir, a que una de las partes utilice a favor el desequilibrio de información para maximizar su intereses individuales. Los resultados se observan en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 14. Comunicación con la Gerencia.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

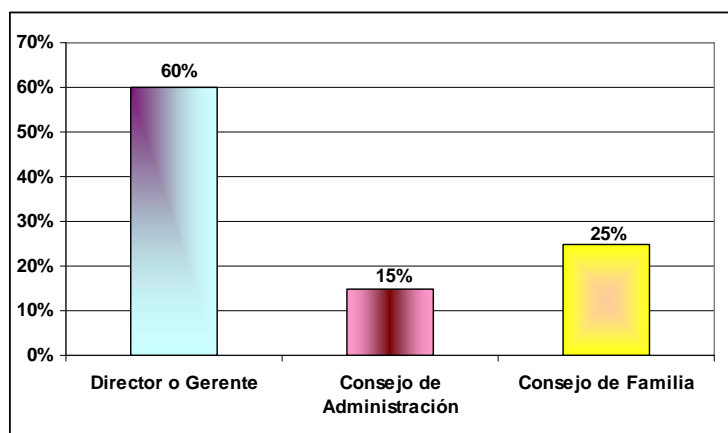
En cuanto a la relación entre la familia y la propiedad de la empresa se concluye que, según el 53% de los encuestados en sus empresas poseen asamblea familiar, que es un órgano informal para analizar y tomar decisiones de la empresa, pero el otro 49% no lo hacen, lo que significa que se deja el análisis de problemas y la toma de decisiones en manos de la gerencia, de igual forma, se observa que, un órgano más formal como el consejo de familia, sólo lo tienen el 35% de ellas, mientras que el 65% restante no lo tienen; lo que permiten afirmar que en la mayoría de las empresas de los casos tomados para el estudio, el análisis de problemas y la toma de decisiones se deja en la gerencia o se hace de manera informal, es decir en más de la mitad de los casos los accionistas no tienen injerencia en las decisiones de la empresa. Este caso es más particular en las empresas pequeñas, en este estudio dos empresa son grandes y las cinco restantes son pequeñas empresas. Dos pertenecen a un Holding estas podría ubicarse en la clasificación de Romero (2006) como empresas de primera

categoría, en las cuales la relación familia propiedad, está caracterizada por un manejo a cargo de los familiares en una oficina central, con gerentes externos para sus múltiples empresas y juntas directivas mixtas. Las pequeñas están distribuidas en las categorías 2 y 4 según Romero (2006). De los encuestados el 40% afirma que tienen una estructura para ordenar el patrimonio familiar (de este 40%, el 38% es para separar el patrimonio, el 25% para organizar cuotas de propiedad y el 38% para otros usos), en el 50% de los casos no se reparte dividendos, el 60% no tiene un protocolo establecido para repartir dividendos, solo el 20% afirma que si lo tienen. Finalmente en el 90% de los casos no se tiene un acuerdo formal en caso de venta de acciones por parte de los accionistas, lo que supone un acuerdo informal, dado más por relaciones de parentesco o clase social, en este caso contrario a lo que propone Urrea (2003) en lo relacionado a separar los asuntos de propiedad, empresa y familia para mejorar la gestión de la empresa y evitar conflictos de índole familiar, y según este estudio, en problemas de agencia.

4.3. GESTIÓN DE LA EMPRESA

Con relación a la responsabilidad de la gestión estratégica de la empresa, la información recolectada muestra que el 60% de los encuestados sostiene que la gestión estratégica está bajo la responsabilidad del director o gerente de la empresa. Igualmente el 15%, de los encuestados afirman que dicha responsabilidad esta en el consejo de administración y un 25% consideran que esta en el consejo de familia. En este caso se evidencia la posición de Gallo (1995), quien afirma que para la evolución de las empresas jóvenes o de la primera etapa, el gerente es el que toma las decisiones en compañía de un reducido grupo de colaboradores, en este caso, son empresas jóvenes 5 de las siete analizadas, mientras que para las empresas que tienen un consejo de administración o agentes externos, se consideran que se han profesionalizado y han buscado colaboración y formación externa.

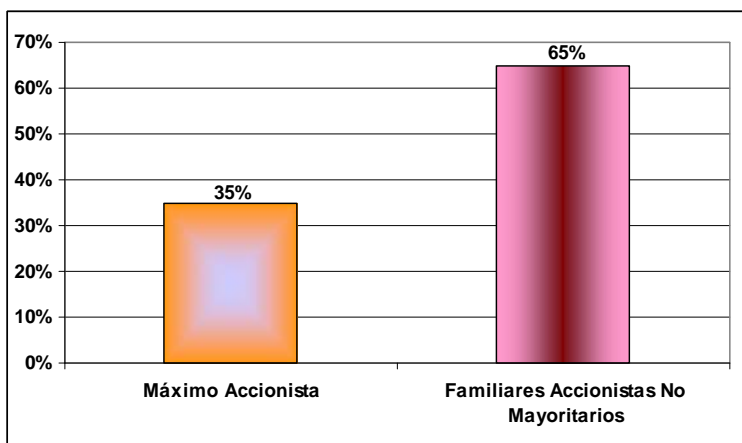
Gráfico No. 15. Responsable de la Dirección Estratégica de la Empresa.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación al Director o gerente de la empresa, se observa de acuerdo a la información recolectada que el 35% de los encuestados afirman que el director general es el máximo accionista, que generalmente corresponde al fundador, mientras que el 65% de los encuestados sostiene que corresponde a familiares accionistas no mayoritarios, según lo encontrado en el trabajo de campo son los hijos del fundador, tal como se muestra en el grafico siguiente:

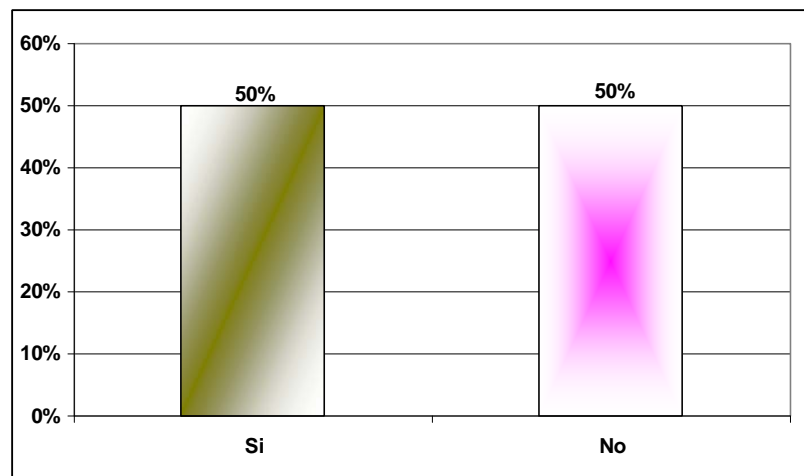
Gráfico No. 16. Director Gerente de la Empresa.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

En lo concerniente a la Presencia de un Comité de Dirección en la empresa, los accionistas encuestados en un 50% afirman positivamente de la presencia de dicho comité de dirección, mientras el otro 50% sostienen que dicho comité no tiene presencia en la empresa, lo que significa que el manejo administrativo se da de manera informal y/o se delegan dichas funciones en la persona que ocupa el cargo de director general o gerente, tal como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 17. Existencia de Comité de Dirección en la Empresa.

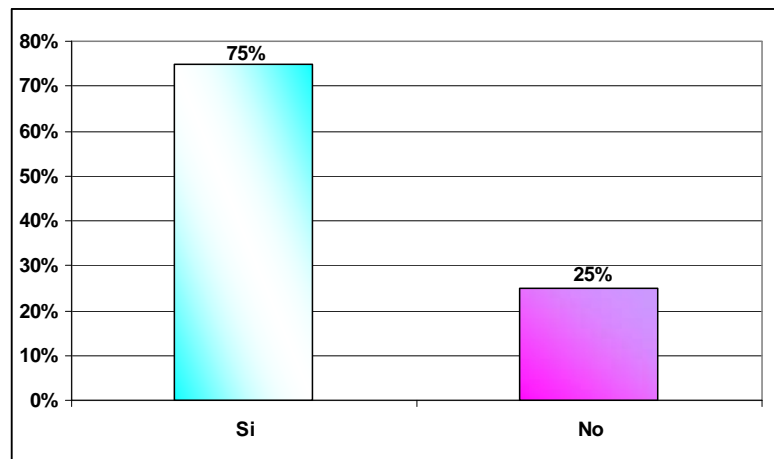


FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Lo anterior se torna en una debilidad si se tiene en cuenta que diversos estudios (Yetmar y Eastman, 2000; Manzano y Ayala, 2003) han demostrado que si cada órgano de gobierno y, por extensión, los individuos que los conforman, no tiene claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización e, incluso, al deseo de abandonar ésta

Con relación al diseño de un plan de trabajo con objetivos para el presente año, el 75% de los accionistas encuestados afirman que en sus empresas existe un plan de trabajo, con objetivos propuestos para el presente año, mientras que el 20% de los encuestados afirma que no tiene un plan, lo que significa que existe un esfuerzo por plasmar a mediano plazo las metas que se desean alcanzar en cada año para la empresa, tal como lo muestra el gráfico siguiente:

Gráfico No. 18. Diseño un Plan de Trabajo para el Presente Año.



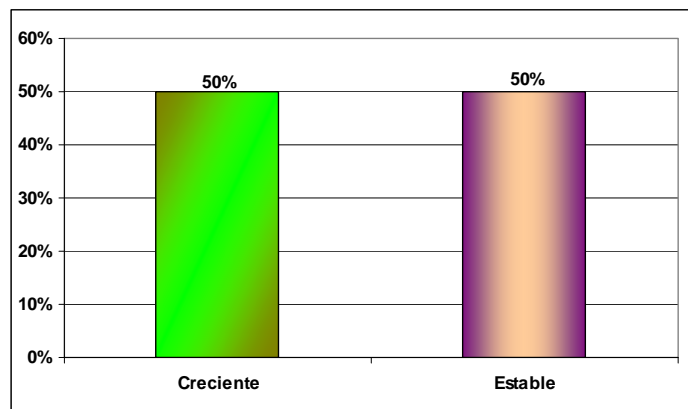
FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

En las empresas familiares, la planeación estratégica podría resumirse en tres aspectos que están fuertemente relacionados (IESE, 2006): las perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la compañía y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial. Ward (1988) establece un paralelo entre la planeación estratégica en las organizaciones y los planes de la familia, y concluye que la planificación ayuda a la supervivencia de la empresa familiar. Sharma et al. (2003) mencionan la importancia del proceso de formulación estratégica en las empresas; mediante el análisis de 78 artículos académicos se describen temas, tales como los objetivos, la formulación, la implementación y la evaluación. Por su lado, Stafford et al. (1999) identifican los determinantes, tanto de la empresa como de la familia, y diseñan un modelo conceptual de sostenibilidad desde un punto de

vista estratégico y de largo plazo; por su parte, Carlock y Ward (2003) quizá hacen el mayor aporte al estudio del proceso de sucesión. Ward (1988) argumenta que no es necesaria una planificación formal siempre y cuando exista un pensamiento estratégico y la empresa familiar sea pequeña. Igualmente, menciona que las posibles explicaciones de la necesidad de este tipo de planes giran en torno a las necesidades financieras y a graves problemas familiares y de carácter patrimonial. Plantea que la sostenibilidad está en función del cumplimiento de los objetivos, tanto de la familia como de la empresa, y, además, de las operaciones que se realizan entre ambos sistemas.

Con relación a la evolución de la empresa en los últimos cinco años el 50% de los encuestados consideran que dicha evolución es creciente, mientras que otro 50% considera que la evolución es estable, es decir que la empresa se mantiene en un mismo nivel como se observa el gráfico siguiente:

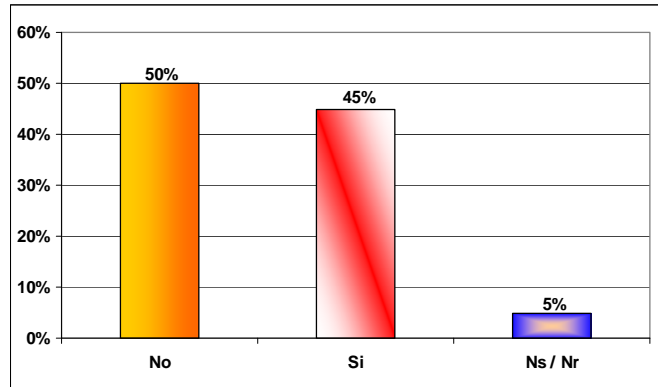
Gráfico No. 19. Evolución de la Empresa en los Últimos Cinco Años.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación a los Instrumentos para una buena evolución de la empresa el 50% de los accionistas encuestados consideran que la empresa no tiene los instrumentos necesarios para una buena evolución, mientras que el 45% considera que la empresa si posee dichos instrumentos, tal como lo muestra el siguiente grafico:

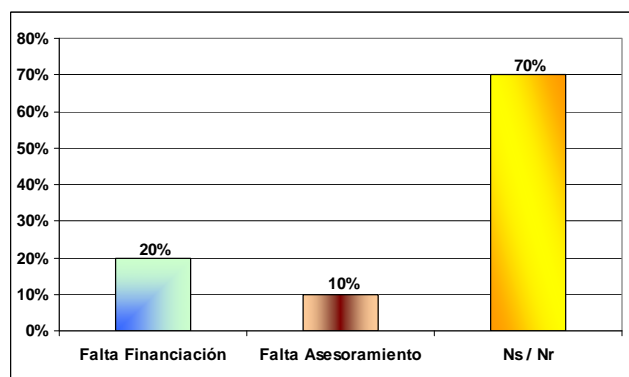
Gráfico No. 20. Instrumentos Necesarios para una Buena Evolución de la Empresa.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

En lo que respecta a que falta en la empresa para una buena evolución, el 20% de los accionistas encuestados considera que falta financiación, mientras que para un 10% de los encuestados falta asesoramiento en aspectos relacionados con la estrategia, la producción, tal como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfico No. 21. Herramientas que hace falta para una buena Evolución de las Empresas.

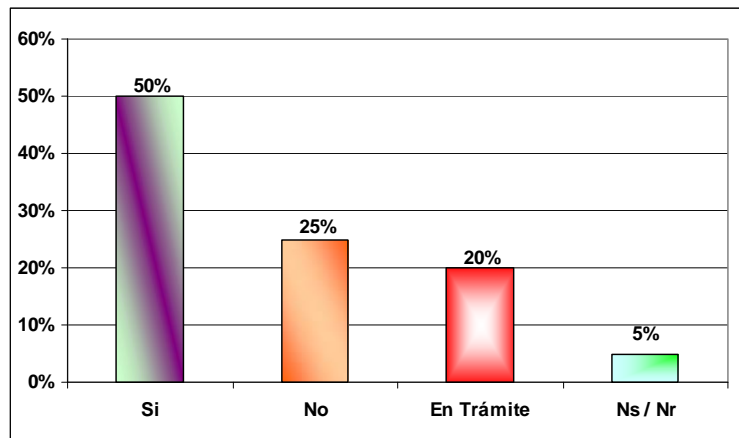


FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación a la existencia de una certificación de calidad (en la gestión o específicos de su actividad), el 50% de los accionistas encuestados respondieron

que la empresa SI tiene una certificación de calidad, mientras que un 20% respondió que dicha certificación se encuentra en trámite. Un 25% de los encuestados afirman que la empresa no tiene certificación de calidad. Igualmente la información recolectada permite observar que en un buen porcentaje las empresas aplican tecnologías administrativas que permiten profesionalizar la gestión, tal como se muestra en el siguiente grafico:

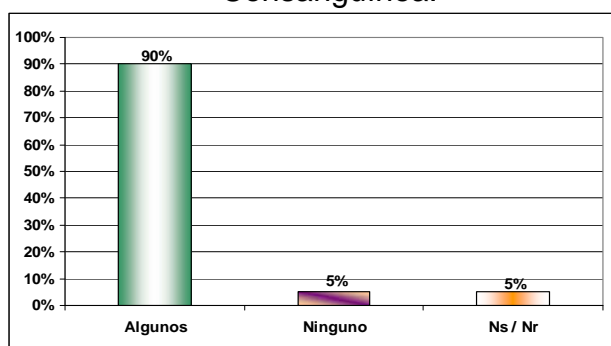
Gráfico No. 22. Certificación de Calidad en la Empresa.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación a los Trabajadores de la empresa que pertenecen a la familia, consanguínea o política, el 90% de los encuestados consideran que algunos de los trabajadores de la empresa pertenecen a la familia propietaria de la empresa, mientras que el 5% indicó que ninguno pertenece a la familia, tal como lo muestra el grafico siguiente:

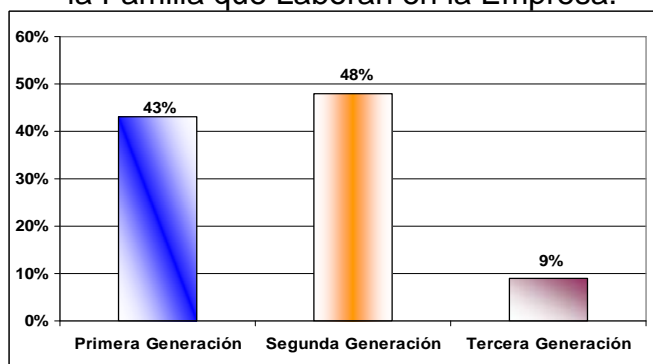
Gráfico No. 23. Trabajadores de la Empresa que Pertenecen a la Familia Consanguínea.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

En lo que respecta a la pertenencia a las generaciones familiares de los trabajadores miembros de la familia, el número de respuestas varía con el total de encuestados en número de veinte, esto en razón a que algunos de los encuestados pueden tener familiares de la primera, segunda y /o tercera generación, en este caso el total da veintiuno, pero se observa una tendencia a tener familiares de la primera y segunda generación y menos en la tercera y posteriores a esta. De acuerdo a la información recolectada en la primera generación corresponden al 43%, mientras que a la segunda generación corresponden el 48% aproximadamente y en la tercera generación un 9% aproximadamente.

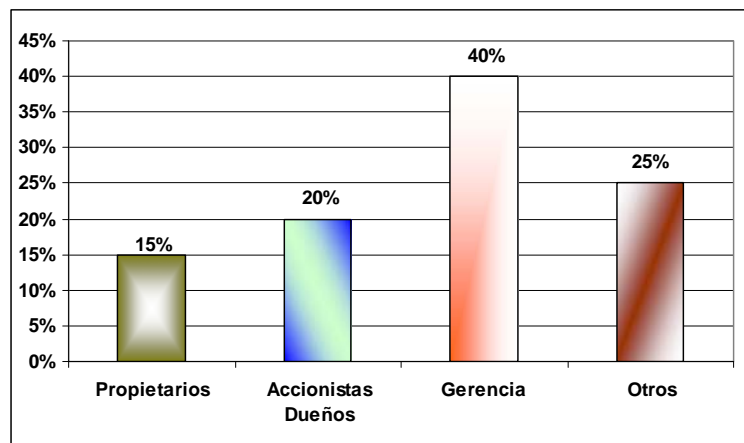
Gráfico No. 24. Generaciones a la que pertenecen los Trabajadores Miembros de la Familia que Laboran en la Empresa.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación a la decisión y en cabeza de quien queda la incorporación de los familiares a la empresa, el 15% de los accionistas encuestados sostiene que la contratación la realizan los propietarios de la empresa, mientras que el 20% sostiene que la contratación la realizan todos los accionistas dueños de la empresa. El 40% de los encuestados afirma que esa decisión la toma la gerencia de la empresa, mientras que el 25% afirman que de ese proceso se encargan otros, es decir agentes externos a la empresa, tal como lo muestra el siguiente grafico:

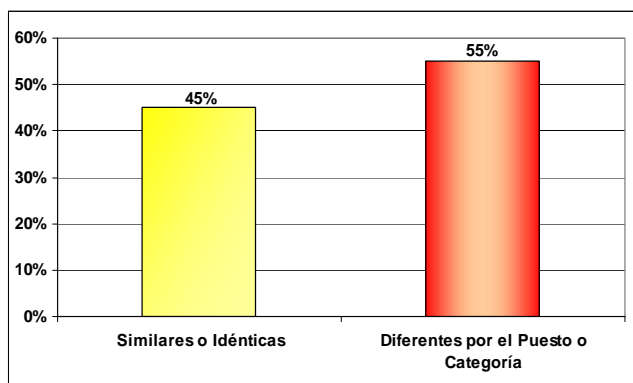
Gráfico No. 25. Quien Decide la Incorporación de Familiares a la Empresa.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación a la manera como son las condiciones laborales para los trabajadores familiares, el 45% de los encuestados afirma que tienen condiciones idénticas o similares al resto de trabajadores de la empresa, mientras que el 55% afirma que dichas condiciones difieren por el puesto o categoría a la que se pertenezca. En este puede concluirse que las condiciones para los trabajadores pertenecientes a la familia son idénticas y que la diferencia está dada más por la responsabilidad, o sea el cargo que se ocupa o la categoría interna que se tenga establecida para establecer los niveles o rangos salariales de los empleados, según lo disponga cada empresa.

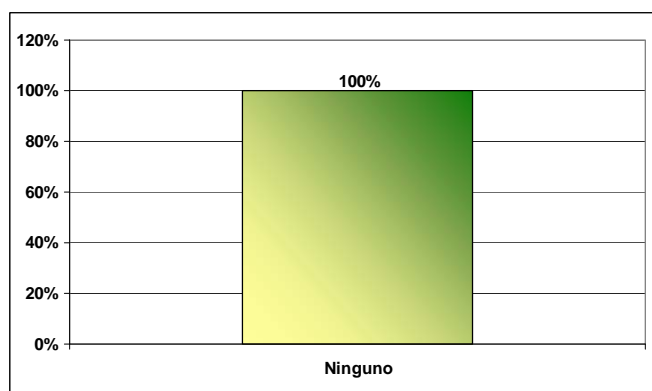
Gráfico No. 26. Condiciones Laborales para los Trabajadores Miembros de la Familia.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación a la dependencia jerárquica de algún empleado de la familia de un directivo no familiar, los accionistas encuestados en un 100%, respondieron que ninguno de sus familiares depende jerárquicamente de un directivo no familiar, lo cual nos muestra como las relaciones laborales se entre los miembros de las familias se dan entre las mismas familias, en estos casos de estudio, como se observa en el siguiente grafico:

Gráfico No. 27. Dependencia Jerárquica de un Empleo Familiar de un Directivo No Familiar.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Para esta dimensión que corresponde a la gestión de la empresa, se puede observar que más de la mitad de los encuestados afirman que ésta, es

responsabilidad del gerente, lo cual como ya se mencionó concuerda con lo propuesto por Gallo (1995), para la evolución de las empresas, en el sentido de que en las empresas jóvenes o de la primera etapa el gerente es el que toma las decisiones en compañía de un reducido grupo de colaboradores, en este estudio 5 de las siete empresas están entre los 10 y los 30 años y son pequeñas, igualmente se observa que el gerente es el máximo accionista en un 35% de los casos o son accionistas minoritarios 65%, como se puede apreciar concuerda con lo anotado en la primera y segunda dimensión donde predominan la primera y segunda generación en el control económico y administrativo de la empresa. En cuanto al control que se ejerce sobre la actividad administrativa se observa que un 50% de los encuestados afirman que en sus empresas existe un comité de dirección, pero el otro 50% dice que no, aunque, afirman que en la empresa se tiene un plan de trabajo para cada año con un 75% de respuesta afirmativa.

En cuanto a la evolución de la empresa el 50% de los encuestado afirma que ésta es creciente y para el otro 50% es estable, de igual manera consideran casi por mitad, que cuentan con los instrumentos necesarios para una buena evolución de la empresa y/o lo contrario, también son muy similares las frecuencias relativas en lo concerniente a las herramientas que consideran necesarias las cuales están entre el 10 y el 30%. Aunque llama la atención, que no responden el ítem el 20% de los encuestados, lo que puede interpretarse como un desconocimiento de la marcha del negocio.

Es de anotar que el 75% de los encuestados manifiesta que en sus empresas hay certificación de calidad o se está en ese proceso, mientras un 25% manifiesta que no están vinculados con dicho proceso, lo cual indica que las que si están en procesos de calidad por obvia razón están profesionalizando su administración.

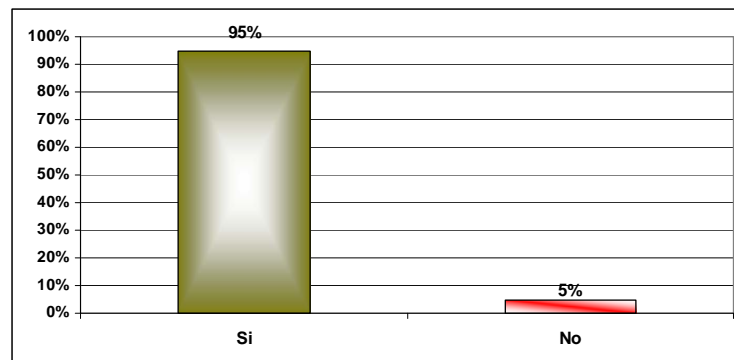
En cuanto a la vinculación de miembros familiares a la empresa, los encuestados manifiestan en un 90% que pertenecen algunos y un 5% ninguno, de los que son

familiares el 43% pertenecen a la primera generación y el 48% a la segunda, lo que concuerda con lo ya mencionado sobre el dominio de la propiedad por parte del grupo familiar. Es de anotar, que en el 75% de los casos encuestados se manifiesta que dicha vinculación está dada por los dueños de la empresa o el gerente y sólo el 25% recurren a un agente externo, igualmente, al hacer referencia a las condiciones de estos familiares como empleados el 45% afirman que son idénticas y el 55% en que difieren más por la responsabilidad, por la categoría en la empresa y el 100% afirma que ningún familiar es dependiente jerárquicamente de un superior no familiar.

4.4. SUCESIÓN Y TRANSMISIÓN DE LA EMPRESA

En lo que respecta al futuro de la empresa en cuanto siga siendo de carácter familiar, los accionistas encuestados, en un 95% respondieron afirmativamente, mientras que un 5% no respondió a la pregunta formulada. Con relación a la forma de cómo hacerlo un 70% de los encuestados respondieron que aún no lo han planteado, mientras que el 25% sostiene que se está trabajando en la empresa al respecto, tal como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico No. 28. Ha pensado cómo hacer para que la empresa siga siendo familiar

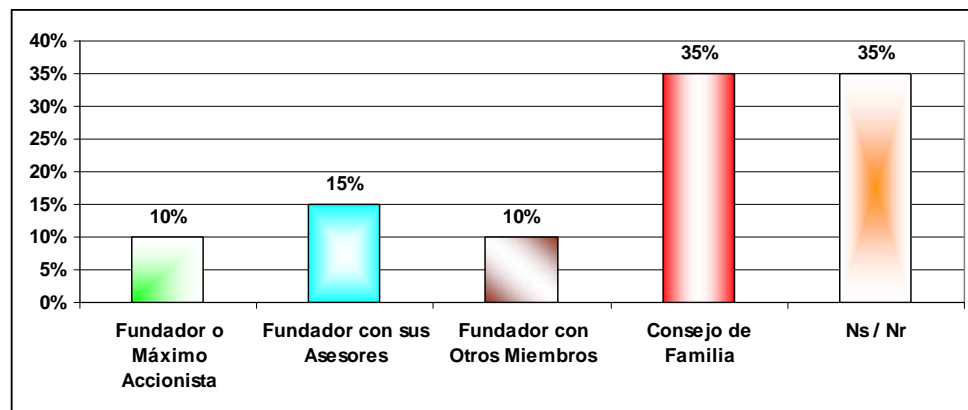


FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Los planes de sucesión son parte integral de los planes estratégicos, a criterio de Ward (1988). Éstos han sido estudiados desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, Morris et al. (1996) exploran los factores críticos de la sucesión; Goffee (1996), Ussman (1997), examinan los atributos del sucesor; Cabrera y García (1999) y Lambrecht (2005) analizan la planificación de la sucesión desde un punto de vista intergeneracional y Sharma et al. (2003) explican el comportamiento. Los empresarios familiares españoles (68,0%) manifiestan preocupación por la planificación del proceso de sucesión en su conjunto, según el estudio de Cabrera (1998).

En lo concerniente a quien esta participando o ha participado en el plan de sucesión, el 10% de los encuestados considera que el fundador o máximo accionista, mientras que un 15% considera que la participación esta en cabeza del fundador con sus asesores, mientras que para un 10%, la participación esta en cabeza del fundador con otros miembros de la familia. Para un 35% de los encuestados la participación en dicho plan está en cabeza del consejo de familia. Un 30% de los encuestados no respondió ninguna de las opciones, lo que indica un desconocimiento de los planes a largo plazo de la empresa, o la falta de los mismos en las empresas. Los resultados se muestran en la gráfica siguiente:

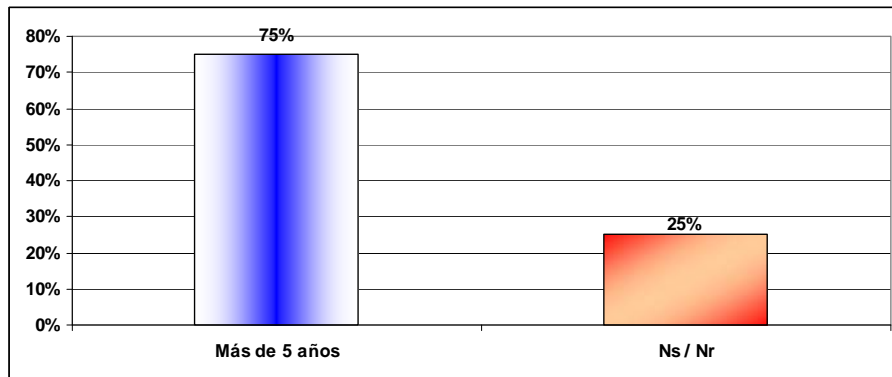
Gráfico No. 29. Participantes en el Plan de Sucesión de la Empresa.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

En cuanto al tiempo que se prevé el proceso de sucesión, el 75% de los encuestados, manifiesta que la sucesión en la dirección se hará en más de cinco años, mientras que el 25% no sabe o no responde la pregunta, lo que indica que hay ambigüedad o desconocimiento al respecto por parte de este grupo minoritario.

Gráfico No. 30. Tiempo que se Producirá la Sucesión en la Dirección de la Empresa.

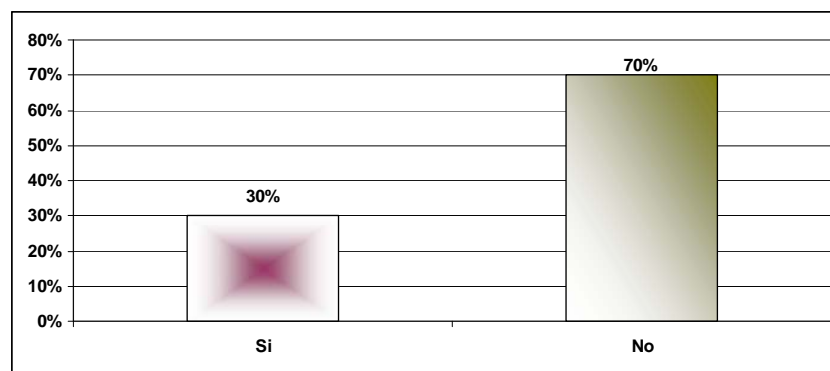


FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

En cuanto a la transmisión de la dirección de la empresa el 90% de los accionistas encuestados afirmaron que no lo han decidido, el 5% afirma que dicha trasmision se realizará cuando fallezca el actuar director o gerente y un 5% no respondió el interrogante. Lo anterior indica que el proceso de la sucesión no se ha planeado para el mediano plazo, lo que concuerda con los planteamientos de Belausteguigoitia(2004, p.186): *"Por desgracia, muchos empresarios no planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores"*. Este aspecto concuerda con el estudio del Raymond Institute del 2003, en el cual el 63% de las empresas de familia Estados Unidos, carece de un plan estratégico y quían sus esfuerzos por acciones imporvisadas como en el caso de la sucesión. Belausteguigoitia(2004).

En cuanto a los mecanismos o procedimientos encaminados a capacitar, preparar y generar las calidades, habilidades y condiciones necesarias a los posibles candidatos que podrían reemplazar al presidente o socio fundador de la compañía, un 70% de los accionistas encuestados manifiesta que dichos procedimientos para capacitar, preparar y generar las calidades, habilidades y condiciones necesarias a los posibles candidatos que podrían reemplazar al presidente o socio fundador de la empresa no se llevan a cabo, mientras que el 30% afirma estos procedimientos si estan presentes en la empresa, cual corrobora que no existen en la gran mayoría de las empresas estudiadas procesos de planeación para la sucesión en el cargo de dirección de la empresa.

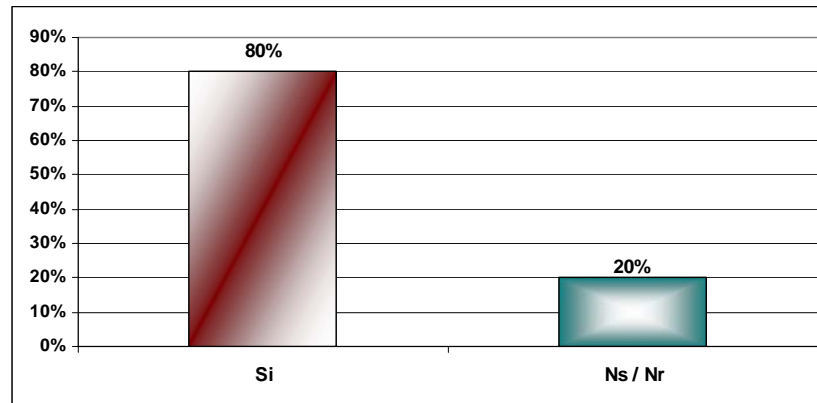
Gráfico No. 31. Mecanismos de Capacitación para Posibles Candidatos a la Sucesión en la Dirección de la Empresa.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Con relación al deseo de los herederos de si la empresa siga siendo familiar, el 80% de los accionistas contestó Si y 20% que No, esto debido a que en una de las empresas, según manifestó el gerente, sus hermanas nunca han tomado las riendas del negocio, ni tampoco sus hijos o sobrinos, por lo cual considera que la empresa morirá con él, siendo consciente, que una de las falencias fue no vincular a los otros socios de la empresa en el negocio familiar por ser de género femenino y por lo cual su padre (fundador de la empresa), nunca los vinculó al negocio. Los resultados se observan en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 32. Continuidad de la Empresa Familiar.



FUENTE: Resultados del trabajo de campo de la presente investigación.

Cabe señalar que *la sucesión* se considera un proceso complejo que implica la transferencia formal de la dirección y de la propiedad, y que conjuga la presencia de la dinámica familiar, empresarial y de propiedad. Sobre estas dinámicas se toman decisiones en el tiempo que repercuten directamente en el desempeño de la gestión directiva en la empresa y de la participación patrimonial por parte de la familia. Acciones como elaborar un plan de sucesión, la elección del sucesor, el retiro del fundador y la transferencia formal del poder, forman parte del proceso. Sin embargo, si bien desde el punto de vista racional la sucesión debería de ser un proceso evolutivo y planeado, la opción de “no hacer nada” es la que más se generaliza cuando se hace necesaria la transición generacional en la empresa familiar, tal como lo muestran los anteriores datos. De ahí que se identifiquen varios obstáculos para enfrentar dicho proceso.

Estos obstáculos están relacionados con los participantes claves del proceso de sucesión (el propietario-fundador y el sucesor), su actitud frente al proceso (resistencia y desinterés), la percepción mutua de su desempeño, los criterios considerados para el desarrollo y vinculación de la siguiente generación, la participación de la familia en la estructura de propiedad y de dirección y con la no planeación del proceso de sucesión.

“...Eh, como lo he pensado yo, un muchacho recién salido de la universidad es muy complicado entregarle una pequeña empresa familiar, por que es muy sensible, si es una decisión que supuestamente desde la academia si ellos la tomaran pueden quebrar la empresa entonces pienso que los hijos deben estar digamos en puestos estratégicos mas de control pero no de decisiones económicas, y hacer parte digamos de una co-administración más de control mientras ellos van aprendiendo el negocio ese es mi pensamiento...”

4.5. PERSPECTIVA DE LA SUCESIÓN

El abordaje de la perspectiva de la sucesión que a continuación se presenta a fin de determinar los factores de orden administrativo que la determinan, ha tenido como eje desde la literatura y el estudio de casos, tres grandes factores que conforman los pilares de la estructura del proceso de vinculación del sucesor, a saber: el *modo*, el *momento* y las *motivaciones*. Del proceso interactivo de revisión y análisis de la información de los casos se han detectado los sub-factores de cada factor, que a continuación se muestran:

Tabla No. 11. Estructura de la Etapa de Vinculación.

ESTRUCTURA DE LA ETAPA DE VINCULACIÓN	
Modo de vinculación	Si hubo contrato en forma verbal o escrita, si se convino un salario, si se establecieron funciones a realizar y metas a lograr. Recibió autonomía para tomar decisiones, entrada gradual o repentina, existencia de criterios
Condición de vinculación	
Forma de entrada	

	previos de entrada, la decisión de vincularse fui influida o no.
<p style="text-align: center;">Momento de vinculación</p> <p>Preparación académica</p> <p>Intereses personales</p> <p>Situación especial</p> <p>Preparación empresarial</p>	<p>Al momento de vincularse que tanto a avanzado en estudios de secundaria o universidad, realización previa de pasantías o practicas estudiantiles.</p> <p>El momento de vinculación lo define el deseo de trabajar, de tener independencia económica o de aprender de la empresa.</p> <p>El momento de vinculación esta dado por una situación especial en el descendiente tal como la existencia de una vacante, un cambio en el estado civil, el advenimiento de un hijo.</p> <p>Si al vincularse había tenido experiencia empresarial forma o como practicante en empresas distintas a las familiares.</p> <p>Si fue entrenado para su primer cargo.</p>
<p style="text-align: center;">Motivaciones de vinculación</p> <p>Realización profesional</p> <p>Armonía familia – empresa</p> <p>Propiedad actual o potencial</p>	<p>Si le atraía el cargo a desempeñar, el salario ofrecido, el desempeño de la empresa, las posibilidades de desarrollo profesional, la confianza depositada.</p> <p>Si detectaba un buen ambiente laboral o familiar.</p> <p>Si tenia actualmente propiedad o se vislumbraba la posibilidad de posesión futura</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.6. MODO DE VINCULACIÓN

El modo es entendido como la forma que toma el fenómeno de vinculación del descendiente a la empresa familiar. Según Pasi (2001), los sucesores sienten que deben continuar con la tradición familiar y que las posibilidades de escoger una carrera diferente son limitadas. Está presente el sentimiento de encargarse de la empresa y velar por su gestión. Lansberg y Astracham (1994) muestran que este sentimiento de alto compromiso con el negocio se presenta cuando la familia ve la firma como una extensión de sus valores, identidad, cultura y tradiciones, además que siempre intenta asegurar su vitalidad y longevidad:

"En la parte del negocio... Yo estoy metido en eso porque me crié en eso, porque yo crecí en eso".

La relación laboral de los familiares no suele ser clara en muchos aspectos, pero no por ello deja de ser frecuentemente gratificante. En ocasiones se establecen acuerdos verbales, y en otras, acuerdos escritos, cuyos contenidos, muchas veces informales, son influyentes en el desempeño posterior de los descendientes. Harvey y James (1999) examinan las ventajas y desventajas generales de las relaciones contractuales explícitas e implícitas. El grado en el cual la familia domina como una forma de organización de negocio depende en parte de si las operaciones de un negocio favorecen relaciones personales informales o las relaciones contractuales impersonales, explícitas y formales, características de organizaciones orientadas al mercado. Aunque los descendientes se enteren de que deben observar unas reglas de juego al vincularse (Lozano, 2006) y el acuerdo contractual al iniciar no es muy atractivo, en algunas situaciones la identidad de la familia, la confianza, las conexiones personales y las funciones de monitoreo que las relaciones familiares, promocionan incentivos de éxito más grandes que los contratos formales explícitos:

"...yo desde chiquita trabaje con mi papá , si todos los diciembres trabajaba con él eh, mantenía pendiente pues de las cuentas de los libros todas esas cosas desde muy pequeña y la parte de ventas mas que todo..."

"A mí el trabajo me fascinaba, entonces no era solamente porque me pagaban; si no me hubieran pagado también lo hubiera hecho, porque yo lo disfrutaba muchísimo. Eso nos íbamos y hacíamos unas correrías impresionantes y a veces pasábamos todo el día hasta sin almorzar, toda esa cosa, pero a mí eso no me importaba porque yo estaba feliz".

"Pues digamos que no había como una relación laboral. Digamos que era como intrínseco que yo trabajaba allí y que a cambio recibía carro, apartamento, los viajes, educación".

Un proceso guiado permite una manera más suavizada de vincular a los descendientes cuando éstos están mejor preparados y también cuando las relaciones entre los miembros familiares se basan en la confianza y la afabilidad (Morris, Williams, Allen y Ávila, 1997).

Con un movimiento a un costado se puede adoptar un proceso libre, sustentado en que algunos padres suponen que el conocimiento pasa por "ósmosis" en el hogar de la familia, es decir, que la formación tiene un proceso natural, se da de hecho. Ellos podrían argumentar que sus hijos han estado a su alrededor durante años, han observado lo que ellos han hecho y se han enterado sin que fuesen guiados en ese propósito (Frishkoff, 1994).

Estos procesos incrementarían la posibilidad de que el hijo entre a la empresa, contrario a un proceso presionado o de alejamiento. Barach, Ganitzky, Carson y Doochin (1995) sostienen que el proceso de sucesión es débil o inhibido cuando los descendientes se sienten forzados, pues nunca pueden dar lo mejor:

"Nosotros como padres no podemos obligar a los hijos a que hagan lo que nosotros queremos"

"Admiro muchísimo la forma como mis padres nos educaron. Yo pienso que el hecho de no habernos obligado, de cierta manera ha construido el que nosotros entremos al negocio más por el cariño que les tenemos que por una obligación".

"Yo quiero que mis hijos tengan la oportunidad que yo tuve: hacer y estudiar lo que ellos quieran, sin partir de la base de que ellos van a trabajar aquí en la empresa de la familia. No, yo de esa base no parto".

"Nunca, nunca nos obligó a nada en absoluto".

"Mi papá nunca nos inculcó que nosotros teníamos que terminar trabajando en la empresa y que por ende teníamos que estudiar tal o cual carrera para prepararnos y seguir esa tradición de trabajar en la empresa".

4.7. MOMENTO

La educación de los potenciales sucesores generará más posibilidades de que la empresa familiar sea exitosa (Howort y Assaraf, 2001). Se ha encontrado que los sucesores más efectivos tenían más grado en educación formal que los sucesores menos efectivos (Goldberg, 1996).

Como el predecesor puede basar su decisión acerca de su sucesor en cualidades personales más que en género, edad o línea de consanguinidad (Chrisman, Chua y Sharma, 1998), estará propenso a desarrollar directamente o a través de otros esas cualidades, las cuales pueden ser relativas a habilidades de liderazgo, valores o educación, que tienen su influencia en mayor o menor grado desde la familia, la empresa, el sector y el individuo mismo.

En un estudio de Birley (2002) con un diseño similar al de Stavrou y Swiercz (1998), aunque no se usaron las mismas variables, se concluye que cuando los hijos están mejor educados e informados de sus opciones, el resultado más seguro es que evalúen mejor las oportunidades que tienen de integrarse a la empresa familiar o a otro negocio.

"...Yo creo que más bien fue un azar del destino y de la vida había un gerente externo, que habíamos hablado del señor Toro, y los hijos mayores de estos 4 socios terminaron sus carreras a fin ala administración, inmediatamente uno de ellos muy interesado en regresar a la ciudad, por que estudiaron en Bogotá y con mucho... muchas ganas de sacar esa empresa familiar adelante inmediatamente llegó a la ciudad como subgerente de esta persona que llevaba varios años aquí gerenciando. Entonces llego a un segundo nivel como subgerente buscando que aprendiera y que tomara toda la experiencia de este gerente pero muy rápido llego ese roce qué llamo yo sano pero un roce y esta persona gerente terminó

retirándose. En ese momento los socios estuvieron buscando externamente sobre todo en Cali un gerente de una categoría superior para que viniera a coger la empresa y en un tiempo no sabían si era unos meses o unos años para que le diera la mano a esta persona mientras se capacitaba, pero al retirarse ese gerente Toro, y buscar este gerente externo hizo el hijo de uno los socios empezó hacer unas buenas gestiones, hay fue donde fuera ehh...”

"Mis tíos me enseñaron mucho. Cada uno de mis tíos me enseñaba y como yo era bien metido entonces... Eso les gustaba porque yo tenía ganas".

"Era a la par cuando arranqué en el primer semestre. Entonces fue muy interesante porque fue el vínculo con la universidad y arrancando a estudiar. Lo interesante es que ahí es donde empiezas a complementarte con la carrera, porque lo que estás viendo en la universidad no se te está quedando teóricamente, entonces empiezas a aplicar cosas"

"Cuando él salió de bachiller me decía que quería entrar a la empresa. Pasó a la universidad, acabó su universidad, y cuando ya se graduó y todo lo trajimos aquí a la empresa".

Barach *et al.* (1988) y Ward (1994) indican que la experiencia en otras compañías suele ser buena ya que le da al joven la capacidad de adaptarse rápidamente a cualquier cambio de trabajo y en el ambiente de trabajo; además, obtener conocimiento por fuera es un elemento importante en la adquisición de credibilidad y respeto dentro de la empresa familiar. Da legitimidad frente a la familia y los trabajadores, por ejemplo:

"...en lo absoluto, él nunca había delegado ni nada por que de hecho la profesión mía es médico veterinario zootecnista, digamos que la zootecnia es la parte administrativa agropecuaria , yo alcancé 7 años trabajando en otra empresa que hasta hace tiempo era familiar por que mi papá fue el socio capitalista y fue un hermano mío el que ejecutó el proyecto de unas artesanías precolombinas , yo estuve trabajando en esta industria mas de 7 años, luego de haberme retirado de hay administre varios años la finca que tenía y digámoslos así que tenía, yo por los laditos le trataba de decir que me diera oportunidad aquí en la empresa y él herméticamente decía que la empresa no tenía como pagar un administrador , en esa época se pagaban 4 despachadores y una secretaria esa era la nómina que tenía..."

Birley (1986) observó que durante el último año de educación universitaria formal muchos jóvenes estaban decidiendo sobre futuros trabajos y carreras, y tomaban la empresa familiar como una de muchas opciones. Algunos preferían otros trabajos porque eran más lucrativos y excitantes que las empresas familiares. Los ingresos, ya sea en forma de dinero u otras formas, parecían tener relevancia para los descendientes en los momentos de decisión sobre dónde trabajar, aunque no lo reconocieran abiertamente. En un estudio de Stavrou y Swiercz (1998) se revela que los hijos quieren unirse a la empresa familiar dependiendo de sus necesidades personales, metas y talentos; dentro de las necesidades personales está el dinero, así lo corroboran las entrevistas:

“...No mira eso fue hace muchos tiempo ósea mira yo llevo 21 años, he mi hermano estaba acá mi hermano mayor, un día se fue y me dijo tómelo, pero la verdad fue muy irresponsable por que no estaba ni muy preparada yo estaba estudiando me entregaron el mando y aquí estoy con mi otro hermano y el estaba acá y entonces se han ido presentando cosas el tiene unas características, unos estudios y se le entrego la planta pero que yo te diga como muy juiciosamente como...”

4.8. MOTIVACIONES

Las motivaciones son entendidas como las razones que explican el interés de los descendientes a vincularse a la empresa familiar.

Se ha observado que el tamaño y la prosperidad de la empresa familiar son importantes al abordar el tema de vinculación. Pasi (2001) encontró que cuanto más grande sea la empresa familiar más interesados van a estar los sucesores, pues no sólo les da un empleo y una oportunidad de hacer carrera, sino que significa llevar un mejor estilo de vida. En general, la imagen y el concepto de prosperidad de las empresas resultan ser una atracción para los descendientes. Rutherford, Muse y Oswald (2006), resaltan el concepto de éxito y desarrollo de la empresa como altamente valorados desde la familia y sus generaciones:

“...Yo diría que es una herencia muy consecuente de una persona que yo admiro mucho que es Felipe Henao, genial con mucha visión, un empresario sobresaliente la diferencia mas grande es que al principio era una empresa muy local o muy nacional, pero se incrementó mucho la venta a nivel nacional, y el gran salto fue buscar mercados externos hoy en día 42 países buscando que los confites no solamente hubieran comido en Manizales, ni en el eje cafetero si no en todo Colombia muy fuerte y una proyección grande a l mercado internacional...”

Dumas *et al.* (1995) encuentran que los descendientes valoran el poder trabajar sin estrés, tener libertad para escoger y la oportunidad de poder relajarse en un ambiente saludable. En tanto que Handler (1992) determina que el mutuo respeto y el entendimiento entre generaciones son factores críticos. Eckrich y Loughhead (1996), por su parte, indican que a medida que los descendientes de negocios familiares se vuelven más conflictivos con sus padres, es menos probable que se comprometan con una opción de carrera dentro de ella. En otra investigación, Barach *et al.* (1995) observan que los estudiantes de negocios que no tuvieron voluntad de trabajar para la empresa de sus familias, encontraron a su pariente jefe más combativo que aquellos que planearon trabajar o estaban trabajando en la empresa familiar.

Por otro lado, se destaca el interesante aporte que hace García (2005) al sugerir una visión del modelo de los tres círculos en relación con su concepto de los tres ejes de valores: éticos, emocionales y económicos. El eje ético es profundamente importante para acercar objetivos que usualmente son distantes como son el poder, el dinero y el amor; con la finalidad de hacer del trabajo una fuente de realización y gozar de armonía familiar. Al respecto, una aseveración de uno de los entrevistados fue:

“...Siempre hay una armonía muy interesante. Es lo que ha logrado que la empresa haya perdurado en el tiempo; es como ese amor que le inculcaron mis abuelos a mi papá y a mis tíos...”

Dumas *et al.* (1995) encuentran evidencias acerca de que los descendientes que se involucran en las empresas familiares lo hacen porque aplican en ella una

profesión que les gusta. Esto les genera realizaciones y un gran sentido de pertenencia. La existencia de posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional en la empresa familiar sensibiliza al potencial sucesor para vincularse a la organización, al analizar algunas expresiones de los entrevistados, se puede observar lo anteriormente dicho:

“...administración en los Andes, él la esta complementando con economía en los Andes también y yo le veo a él, y le he preguntado a el pues su visión es volver a Manizales, el dice que no tiene problema, que si su ilusión y perspectiva es manejar su auto-déficit, y el tiene eso en su haber y en su... yo creo que esa es la persona en este momento que yo veo llamada a coger la empresa mas adelante por que su papá tiene una gran vitalidad tiene muchos años laborales por delante y se puede dar un buen equilibrio donde llegue el hijo a recoger la experiencia del papá con muchos años del papá todavía vigente en la empresa y pueda el día de mañana la tercera generación recoger toda la experiencia de Felipe, pasando me imagino que por muchas áreas de la empresa hasta que el día de mañana coja la dirección...”

Algunos años atrás Barach *et al.* (1995) indicaron, en uno de sus doce factores claves, que el proceso de sucesión es favorecido cuando los descendientes quieren unirse a la empresa, se sienten requeridos y profundamente bienvenidos, no son presionados y a su elección pueden unirse o no a la empresa. Se hace importante considerar que los elementos claves de un entorno balanceado están constituidos por retos, reconocimiento y soporte. El reconocimiento de sus logros y sus capacidades tiene alta importancia para los descendientes, así se percibe desde las entrevistas:

“...En las juntas como tal es que mi papá la dirige entonces una cabeza pues visible que es la que esta dando los lineamientos, la puntualidad, las cosas. Pero si tu quieres que yo te diga, pues un desarrollo, una historia de esas juntas al principio fueron muy difíciles, por que no se tomaban como la seriedad posible, los miembros como tal no conocían la empresa, entonces las preguntas eran muy desencajadas con la actualidad que se estaba viviendo, ya son unas juntas muy profesionales, son unas juntas muy establecidas y con unos asesores que vamos presentando como tal, si son financieros, si son de mercadeo si son así...”

"...Mi padre tenía la fe puesta en mí. Sí; toda, toda total..."

Las intenciones de los jóvenes adultos de unirse y encargarse del negocio familiar pueden ser influenciadas por su potencial poder de tomar decisiones (Stavrou, 1998), lo cual está estrechamente relacionado con el desarrollo del liderazgo en el sistema familia-empresa (Lozano, 2007). Sobre este punto, algunas de las expresiones emitidas por los entrevistados fueron:

"...Felipe los... incluso la hija mía los hemos vinculado en las vacaciones hacer unos trabajos pero es mas ocuparles su tiempo, haciendo unas cosas simples pero que les vaya creando sentido de pertenencia, que les vaya creando pues que la vida es trabajando que la vida es esforzándose, hoy en día los hijos de Felipe que son universitarios todos en Bogotá cuando la vida los trae a Manizales por cuestiones familiares o vacaciones se invitan a la junta y ellos participan en la junta, o asisten por lo menos..."

La propiedad siempre se ha erigido como un tema de mucha importancia causante de profundos debates en la empresa familiar (Williams, 1992; Westhead, Cowling y Howorth, 2001). En general, hay personas que hacen grandes esfuerzos por cuidarla, en tanto que con frecuencia hay otras menos atentas a ello. No obstante, les produce satisfacción saber que figuran con algún porcentaje de propiedad de las empresas o que son herederos de ellas (Birley, 2002):

"...eh, si estamos muy definidos en las áreas, yo estoy en al área de gerencia y financiera, un hermano mío esta en el área comercial esta actividad a la que nos dedicamos que es muy ágil y tiene que ser muy rápido hay que tener autonomía para, ya en un segundo se puede perder un negocio bueno..."

El modo, o forma de entrada de tiempo completo, establece un marco de actuación del descendiente frente a su contratante, también frente al resto de la comunidad de la empresa familiar. Los vacíos iniciales en el modo de entrada pueden dar origen a vínculos laborales inadecuados entre el descendiente y otros colaboradores (sean o no familiares). Recursos valiosos pueden dejar de serlo como consecuencia de ello, e incluso capacidades humanas importantes también podrían perder fuerza en su manifestación. En consecuencia, esto podría traer

efectos desagradables en la operación de la empresa familiar y en la obtención de rentas superiores. Un modo de entrada justo y claro entre las dos partes, descendientes y contratantes, examinado con anticipación para exponer los intereses y acordar sobre ellos, aumentará la probabilidad de aparición de recursos no replicables.

Por otro lado, es claro que el momento de entrada de tiempo completo se da en circunstancias de la vida con diferentes niveles de madurez como persona y como profesional. Si la capacidad del potencial sucesor es la requerida para las funciones a desempeñar en la empresa familiar, se tiene ya uno de los criterios claves que alinean los intereses de la empresa con los recursos que entran a ella.

Finalmente, las motivaciones que están presentes en los descendientes pareciera que no sólo contribuyen a la vinculación de aquellos, sino que hacen a éste anímicamente más dispuesto a la realización de las tareas una vez vinculado. Esta disposición es sana para la búsqueda y el logro de rentas de mediano y largo plazo en la empresa familiar. La disposición abierta, avivada por las motivaciones y complementada con otras competencias, hace del potencial sucesor un recurso valioso que no es fácil de encontrar en otras empresas porque las motivaciones parecieran ser consecuencia de años de convivencia familiar en un entorno de propietarios de empresas, es decir, se van construyendo en ese escenario y no parecen surgir repentinamente.

El número de sucesiones y sus motivos en las empresas estudiadas se resume en la siguiente tabla:

Tabla No. 12. La Sucesión en la Dirección de las Siete Empresas Estudiadas

EMPRESA	OBJETO	AÑOS DE EXISTENCIA	No DE SUCESIONES EN LA GERENCIA	MOTIVACION	PERSPECTIVA FUTURA DE LA SUCESION
1	ALIMENTOS	45	0	PERMANENCIA EN EL CARGO DEL GERENTE	NO SE HA PREPARADO LA SUCESION
2	ALIMENTOS	62	3	MUERTE DEL GERENTE, SALIDA DEL GERENTE EXTERNO POR PROBLEMAS DE AGENCIA, MUERTE DEL GERENTE FAMILIAR	NO SE HA PREPARADO LA SUCESION
3	ALIMENTOS	15	0	PERMANENCIA EN EL CARGO DEL FUNDADOR	NO SE HA PREPARADO LA SUCESION
4	METALMECÁNICA	52	0	PERMANENCIA EN EL CARGO DEL FUNDADOR	NO SE HA PREPARADO LA SUCESION
5	SERVICIOS DE TRANSPORTE	58	1	MUERTE DEL FUNDADOR	NO SE HA PREPARADO LA SUCESION
6	COMERCIALIZACION	72	1	MUERTE DEL FUNDADOR	NO SE HA PREPARADO LA SUCESION
7	ALIMENTOS	27	0	PERMANENCIA EN EL CARGO DEL PRIMER GERENTE	NO SE HA PREPARADO LA SUCESION

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la perspectiva futura de la sucesión en la dirección los entrevistados afirman:

“Pues que te digo yo, mi papá no ha querido manejarlo, cuando yo ya no esté uds verán como manejan esto... “

“yo entré a trabajar acá cuando mi papá murió, no se había planeado nada de relevos...”

“No existe un plan no hay unas directrices ya marcadas al respecto, pero si vamos viendo que la vida nos va mostrando quienes de los hijos de los dueños toman el camino administrativo, los hijos de los dueños, los mayorcitos son estos de los que hemos estado hablando”

“No la verdad no, en este momento no lo tenemos muy establecido, todavía no, se ha hablado mucho en las reuniones pues de asamblea y todo pero todavía no esta escrito el protocolo de la sucesión”

“y mi papá pasaba por aquí solamente a pasar revista, o sea que mi papá nunca delegó, nunca nos preparó, nunca pensó en ceder el mando, nunca pensó en retirarse , fue un empresario digamos tradicionales que pensó que todo lo iba hacer siempre”

4.9. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Los cambios rápidos que se observan en el contexto mundial, colocan a las organizaciones en una dinámica constante y siempre alerta para poder sobrevivir en un medio sumamente competitivo; sin embargo, no todas las organizaciones lo realizan al mismo ritmo, es más, dentro de una misma organización los cambios se efectúan de diferente manera. La parte más estructural y técnica cambia más rápido o más fácilmente que la humana, así, las empresas se van adaptando poco a poco a su medio (Roethlisberger y Dickinson(1976) y March y Olsen, 1997), citados por Rendón (2008).

“El campo organizacional de una empresa familiar se verá entrelazado por dos grandes dimensiones, la empresarial y la familiar. El funcionamiento de ésta será diferente al de una no familiar, ya que la primera se encuentra frente al gran dilema de las preocupaciones de la familia propietaria y la administración del negocio en sí.”Rendón (2008)

Tabla No. 13. Características de las Empresas Familiares.

Características de las empresas familiares	
Concepto	Familiar
Objetivo principal	Creación de empleos Sucesión
Los miembros se unen por	No sólo monetarios, además por afecto y valores
La visión se basa en	Fundador o propietario
Planeación estratégica	Tendencia a corto plazo
Toma de decisiones	Base razonable Experiencia o sentido común Centralizada y rápida Prudente
Jerarquía	Informal
Comunicación formal	Oral y escrita
Concepto	Familiar
Organización interna	Pragmática
Contratación de personal	Por pertenecer a la familia
Los miembros son evaluados por	Lo que son
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran estrechamente Relacionadas
Sucesión	Decisión más bien individual Más difícil
Perpetuidad se basa en	Patrimonio cultural y familiar

Fuente: Rendón Covián Marcela(2008, p.7)

Así lo corroboran los entrevistados:

“...Pues primero que todo no es tanto la persona si no como la ausencia de mi papá que ha puesto todos los lineamientos de la empresa como tal, es que nosotros nos sepamos manejar eso que nos van a entregar, esa administración de esos bienes que tenemos como tal, poder manejarlos bien sin peleas, con normas muy bien establecidas con parámetros bien claros, entonces poder ehh cuando la persona venga si eso esta establecido, la empresa ehh pues si eso no esta, se presta para que hayan muchos lidiamientos ,muchas discusiones ,peleas. Y saber claramente que quiere cada uno de los socios por que pueden haber socios que quieren vender otros que quieran quedarse otros que quieran que partamos la...esa es la parte de la sucesión que tenemos que manejar muy bien. Antes que queramos pues que el sucesor sea este, esta, o lo otro, que así sea lo que sea no esta organizado no va hacer exitoso...”

“...Bueno yo creo que la transparencia y la honestidad es un valor que predomina mucho, otro valor que yo nombraría aquí que la empresa trabaja que es capacitada, comprometida y con la camiseta puesta, a sacar adelante la empresa fuera de eso se le da mucha oportunidad ala gente joven, gente joven recién egresada con muy poquita experiencia pero con toda la mentalidad y el ánimo para sacar adelante la empresa, que es muy.... Con muchas variaciones, con muchas mentalidades de progreso...”

4.10. CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR

Si la cultura juega un papel esencial en el desempeño de una organización, todavía más importante resulta en una empresa familiar, dadas sus características. Cada organización posee su propia cultura, no existe otra igual, ya que son los individuos quienes establecen la dinámica de sus relaciones sociales en un determinado contexto (Rendón, 2008).

Las funciones de propiedad y dirección se encuentran estrechamente vinculadas en la empresa familiar, contrariamente a la tesis que sostenía la *revolución de los managers* en la década de los 30. Los lazos que unen a los miembros familiares en una organización no se basan en una simple relación monetaria, si no que se

genera un sistema de valores formado por la interacción de dichos miembros (Rendón, 2008).

“La estrategia que siguen estas empresas es más razonable; se basa en el sentido común del dirigente, como también en los intereses que presentan sus miembros. En cambio, en empresas no familiares, los fundamentos son más de tipo racional, es decir, buscan el mejor beneficio. Para analizar una empresa familiar es necesario hacerlo tomando a los miembros en su conjunto y a sus interrelaciones; no se trata de efectuar la suma de todos ellos. El individuo, durante su niñez, recibe una fuerte influencia de valores que provienen tanto de la familia como de la escuela; éstos van a orientar el comportamiento de las organizaciones y de sus miembros hacia valores tales como la confianza, la cooperación y la identidad (citado por Whitley, en Arregle et al:2000)”, Rendón (2008).

“...la honestidad, la familia y hay se me olvido el otro... y la responsabilidad...”

“...ante todo ser, muy integral y tener un conocimiento profundo desde la base hacia arriba, yo creo que con esas 2 características son fundamentales...”

De acuerdo con diversos estudios efectuados sobre cultura, se han identificado una serie de valores que comparten sus miembros para un buen entendimiento y desempeño de la organización. Así, Boissin (2000), citado por Rendón (2008), destaca a la cooperación como uno de los valores máspreciados en un sistema cultural. Uno de los principales objetivos de la empresa familiar, como ya se mencionó, es la perpetuidad; el fundador forma y mantiene generalmente una empresa, pensando que será el patrimonio que pueda heredar a sus descendientes. Para lograrlo, un aspecto importante es inculcar la cooperación de los participantes y además la confianza entre ellos; de esta manera, no sólo se logrará la perpetuidad del patrimonio financiero, sino el cultural y el familiar. La perpetuidad de la organización no es en sí un hecho aislado, tampoco significa realmente la continuidad de la vida de la empresa, más bien es un afecto que

expresa la continuidad de la vida familiar o, en algunos casos, la presencia simbólica del fundador. Al respecto los entrevistados sostienen que:

“...Lineamientos que se han planteado claro que muy dirigidos pues por mi papá como tal, pero que eso es lo que yo te digo, que en la parte tenemos que establecer muy bien eso para que en una segunda generación que toma pues el mando sea muy clara. Por que yo todavía tengo la parte de mi papá entonces el es como muy... la primera generación es como la que lleva como los lineamientos de la empresa como tal, y se hace lo que yo digo. Jajaja...”

El concepto de confianza retoma un lugar importante en el análisis e interpretación de las organizaciones. De acuerdo con Allouche (1998), ésta puede aparecer como un factor explicativo en el desempeño de las empresas familiares.

En un estudio efectuado por Mignon (2000) citado por Rendón (2008), acerca de la perpetuidad de la empresa familiar, destaca la importancia de los valores, ya que el 30% de los entrevistados refiere la perpetuidad con los valores transmitidos por la organización. Asociada a los valores, aparece la identidad como hilo conductor para el funcionamiento de una empresa familiar y posteriormente para su sucesión.

“...Para que la empresa siga pues como adelante y todo eso, pues mira primero que todo la ética por que de todas formas entre ellos nunca ha habido roces ni nada de problemas familiares si no que la tolerancia más que todo por que a veces trabajar en familia a veces es complicado, pero cuando hay tolerancia si es mas que todo muy buenos valores entre la familia...”

La empresa y la familia llegan a interceptarse tanto que resulta difícil determinar la frontera entre ambas. La intensidad de dicha intersección dependerá de factores tales como el tamaño de la empresa, el tipo de familia –sea nuclear o extendida, el nivel socio-económico o el grado de modernización tanto de la empresa como de la familia.

Durante la etapa de modernización, uno de los factores que más afectarán el desarrollo de una empresa familiar, es el relativo a una mayor educación formal de las nuevas generaciones. Los cambios estructurales a nivel de educación se han notado tanto en el número de los miembros que estudian, como el nivel de estudios superiores que alcanzan. Un factor clave en el buen funcionamiento de las empresas familiares radica en una mejor comprensión de las etapas de modernización tanto de la familia como de la empresa (Rendón, 2008).

“...todavía no, estamos esperando a que se eduquen, y terminen en la forma de educarse en la forma profesional, digamos que los caminos están muy afines con lo que nosotros hacemos o realizamos como empresa...”

Las familias latinoamericanas, incluyendo a las mexicanas, han sido trastocadas por el fenómeno de la modernización, aunque no de manera contundente, pero sí se logran apreciar ciertos cambios en sus relaciones, tanto al interior como al exterior, y en su inserción al contexto social (Ariza y Oliveira, 2001), Rendón(2008).

Al hablarse del sistema familia - empresa los cambios en ella afectan el contexto organizacional, aspecto evidenciado en el estudio. Por otra parte, en la literatura existente se coincide en afirmar que uno de los grandes problemas para afrontar los procesos de modernización en las empresas familiares está relacionado con los limitados recursos financieros disponibles, lo cual incluye las condiciones comerciales y tecnológicas (Bonaccorsi, 1992), y se produce un alto grado de reinversión, pero se mantiene la base de políticas conservadoras y una cierta aversión al riesgo, al igual que en las empresas familiares Manizaleñas.

4.11. LOS VALORES DEL FUNDADOR

La cultura organizacional es fuerte en las empresas familiares, como en este caso objeto de estudio, en el cual se ratifica que éste es un elemento cohesionador y

forjador de las decisiones relacionadas con el proyecto de empresa. Los valores son ratificados como los motores que orientan tanto el comportamiento organizacional como cualquier filosofía administrativa que se implemente.

Los valores del fundador son producto de cuatro aspectos: la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual. La manifestación de los valores del fundador es individual, pero la formación de éstos se deriva de estos tres aspectos.

De los valores del fundador se derivan los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales que forman la cultura organizacional. La cultura organizacional, a su vez, es la que moldea y construye la orientación al mercado. La orientación al mercado abarca tres componentes de comportamiento de la organización: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, bajo dos criterios de decisión: rentabilidad y largo plazo (Narver & Slater, 1990), y en ella se destaca el cliente como centro de todas las actividades empresariales, y hacia dónde se dirigen todas las actividades de marketing de la organización. Como resultado, se generan y se implementan dentro de la organización decisiones empresariales, representadas así como en los diagramas de flujo, por un rombo, que a su vez retroalimentan los valores del fundador.

Rokeach (1995) considera los valores culturales como valores terminales u objetivos que se deben desarrollar, y define, a su vez, otra categoría de valores, los valores instrumentales, como aquellos que son los medios para alcanzar los objetivos deseados. Es decir, los valores terminales son los objetivos finales y los valores instrumentales son las directrices específicas para alcanzar dichos objetivos. Es decir, valores meta y valores medio.

Rokeach clasifica los valores terminales como personales y sociales, es decir, los valores relacionados con los modos de comportamiento. Y clasifica los valores instrumentales como valores morales y valores competenciales, es decir, las creencias de las propias competencias o incompetencias de las personas. Rokeach definió además la existencia de dos ámbitos en la formación de valores: el social y el personal.

Como resultado de esta investigación, analizando detenidamente los valores del fundador de la empresa objeto de estudio, puede decirse que éstos se pueden clasificar en dos grandes clases de valores, que muestran la estructura propia inmersa en el sistema de valores del fundador de una empresa familiar:

- Valores de orientación a la empresa, es decir, valores en los que se emplea la empresa como un fin.
- Valores de orientación a la familia, es decir, valores en los que se emplea la empresa como medio para generar bienestar para la familia.

Los valores de orientación a la empresa hacen referencia al empleo de la empresa como fin para generar bienestar para la sociedad en general, es decir, como cualquier empresario lo haría, generar bienestar para sus trabajadores, sus familias y la comunidad en general. Según Peter Drucker y muchos otros autores, las organizaciones existen para beneficio de la sociedad en general.

“...La empresa existe para la ejecución de una tarea y la consecución de un objetivo en beneficio del individuo y de la sociedad...”

Así, los valores orientados a la empresa son aquellos relacionados directamente con su papel como fundador de una organización, es decir, su función empresarial. Los valores orientados a la familia hacen referencia al empleo de la empresa como medio para generación de riqueza dentro la familia, es decir, el

empleo de la empresa como benefactor familiar, matiz observado en el caso de las empresas de carácter familiar. La familia es un valor cultural propuesto por Cheng y Schweitzer (1996):

“...En la empresa estamos todos aquí metidos, su hermano, su papá, su mamá, le fue comprando poquito a poco y fue pues como lo más general de la empresa como tal, aquí crecemos todos y generamos oportunidades...”

Según Gallo (1997), “lo que realmente hace que una empresa familiar sea familiar es la existencia actual, y el deseo de que continúe existiendo en un futuro, de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia. El nexo consiste en que parte de la cultura de ambas, formada por creencias y valores, es permanente y voluntariamente compartida.”

Son estos mismos valores, creencias y símbolos los que le permitirán a la empresa familiar formar una cultura organizacional y una orientación al mercado, con el fin de prolongarse a lo largo del tiempo, donde el cliente es el centro de todas sus actividades. Por ello, la importancia del conocimiento de la competencia tanto actual como a futura, que le permita tomar decisiones tanto a corto como a largo plazo, sin olvidar su rentabilidad.

Al referirnos a las empresas familiares necesariamente se destaca el papel del fundador como creador de la empresa y enlace vertebral entre la familia y la empresa. Desde esta perspectiva, debe resaltarse que los valores de una empresa familiar son transmitidos por su fundador, quien es el que siembra las bases para sus futuras generaciones. Un fundador que trasmite dichos valores está forjando un ambiente de unidad y compromiso, en el cual miembros trabajarán en pro de la continuidad de la empresa para asegurar un bienestar social.

“...mi padre nos enseñó el amor al trabajo, a la empresa y sobre todo el apego a la familia como forjadora de éxitos...”

Una cultura basada en valores es el cimiento para que la empresa continúe siendo un medio para transmitir las enseñanzas de los fundadores a las siguientes generaciones y a la sociedad en general, tanto en momentos de prosperidad económica como de dificultad e incertidumbre. El fortalecimiento de estos valores dentro de la familia como eje de operación de la empresa se constituye entonces en una herramienta de liderazgo clave para el desarrollo y prolongación de estas empresas. De manera que, sin lugar a dudas, los valores son factores que consolidan a las empresas familiares como la que nos ocupa frente a otras no familiares que no los tienen.

“Es en la familia donde se inicia la socialización y donde los hijos, a través la interacción con sus padres, incorporan paulatinamente los sistemas de valores familiares y paulatinamente moldean sus propios sistemas personales que se mantendrán relativamente permanentes durante toda su vida” (Esquivel & Aguilar, 2002).

De igual forma, los valores de la familia propietaria influyen en la organización. Cualquiera podría pensar que la lealtad de los empleados es lo más importante en una organización. Pero en el caso de las empresas familiares no sólo es importante la lealtad de los empleados sino la lealtad de la familia propietaria, quien muchas veces es la que de manera más impactante actúa en contra del negocio.

“...Bueno yo creo que la transparencia y la honestidad es un valor que predomina mucho, otro valor que yo nombraría aquí que la empresa trabaja que es capacitada, comprometida y con la camiseta puesta, a sacar adelante la empresa fuera de eso se le da mucha oportunidad a la gente joven, gente joven recién egresada con muy poquita experiencia pero con toda la mentalidad y el ánimo para sacar adelante la empresa, que es muy.... Con muchas variaciones, con muchas mentalidades de progreso...”

A través del ejemplo y de las vivencias dentro de la organización, los valores del fundador se vuelven parte activa de la organización. Por consiguiente, se puede afirmar que el fundador o los fundadores son quienes determinan en mayor medida, desde el punto de vista de los valores, el rumbo que tomará su organización en el futuro; es el fundador o los fundadores quienes siembran las bases para que los suyos lleven al éxito o al fracaso la organización. Un fundador que transmite valores de honestidad, compromiso y lealtad a los suyos, a su vez está transmitiendo los futuros valores dentro de la organización, reflejados en una organización honesta, con miembros que emplean su poder para beneficio de la organización y de la sociedad, persiguiendo siempre la continuidad de la organización.

“...Nos tocó a nosotros prácticamente. Pues haciendo la empresa con los valores que son la honestidad, trabajo arduo, mucha perseverancia unión y mucha cordialidad en las relaciones, eso se lo estamos transmitiendo a nuestros hijos...”

Los valores, pueden consolidar económica, social y familiarmente a una empresa y hacer que adquiera poder, fuerza y sea reconocida frente a otras que no los tienen, es decir, se convierten en una ventaja competitiva. El modelo explicativo desarrollado en esta investigación para la empresa analizada permite apreciar gráficamente la relación entre los valores del fundador, la orientación al mercado y la cultura organizacional.

El éxito empresarial se fundamenta en una cultura organizacional orientada al mercado. Así, para el caso de las empresas de carácter familiar, éstas además tendrán que conjugar sus valores como ejes de la operación; en este caso, los valores del fundador como materia prima para fundar una organización con mayor probabilidad de prolongación. Ninguna actividad empresarial está exenta de valores, seamos conscientes o no de ello. De ahí la importancia de cultivar valores empresariales en la familia propietaria que afiancen el bienestar futuro de la empresa.

4.12. CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL

Las empresas familiares presentan diversas maneras de organizar el trabajo debido, entre otros, a un conjunto de factores internos que conforman la dinámica familiar tales como el número de miembros, el tipo de relación existente entre ellos, las aspiraciones individuales, las actitudes y las características de la personalidad; existen también otros motivos que no dependen de la familia, como son aquellos que se encuentran en el contexto, las oportunidades del mercado y los requisitos necesarios para constituirse como una empresa formal, entre otros principales.

En el estudio de las organizaciones, una práctica común bastante utilizada consiste en agruparlas dependiendo de las características formales que presentan, como son, por ejemplo, el tamaño, medido sea por el número de empleados o por la cuantía del capital o los ingresos, creándose la tipología que considera las micros, pequeñas, medianas y grandes organizaciones; la actividad principal a la que se dedican: comerciales, industriales, de servicio; la formalidad de su constitución: formales e informales; la ubicación geográfica: urbanas y rurales.

El tipo de organizaciones que se aborda en este apartado corresponde a las empresas de familia, las cuales como es sabido presentan unas características particulares, frente a otras organizaciones. A estas características, que de por sí conllevan a una posición frágil, habría que agregar aquellas propias de su naturaleza familiar, en especial las asociadas a su intensa afectividad. La afectividad ha sido generalmente considerada como una oportunidad u un obstáculo al buen desempeño de las organizaciones ya que ésta suele trastocar la naturaleza de las decisiones.

La investigación realizada en diferentes empresas familiares nos ha conducido a reflexionar sobre las variadas formas que ellas utilizan para organizar el trabajo y el tipo de relaciones que se establece entre los individuos que las conforman, principalmente cuando éstos son integrantes de la familia; para tal efecto, se propone utilizar el concepto de *configuración organizacional*. Entendido en este trabajo como el conjunto de redes de solidaridad y conflicto, relativamente estable, que conjuga tanto intereses económicos como lazos de afectividad, en una compleja relación de contradicción y complementariedad, y que guía la acción social en una o más organizaciones que tienen una referencia común, en este caso, la unidad familiar.

Este concepto parece mucho más pertinente que el simple de estructura ya que alude no sólo a una organización en su sentido aislado y formal sino que permite el análisis de diversas organizaciones que tienen un origen común que les dota de un sentido particular. Retoma entonces la noción de estructura organizacional en su indeclinable relación con la estructura de la personalidad de sus miembros, resultado ésta de un proceso de formación social en el que la dinámica familiar, deja siempre un espacio a la autonomía individual.

Para el desarrollo de este trabajo, el concepto de configuración organizacional será utilizado para abordar los casos de figura que se han encontrado con mayor frecuencia en el transcurso de esta investigación. El primero se encuentra formado aparentemente por una sola organización, aunque de hecho al interior se pueden identificar pequeñas modalidades organizacionales con, en ciertos casos, un alto grado de independencia entre ellas; sin embargo, subsiste una especie de columna vertebral, representada por la familia, que las guía y sostiene de manera parcial o total. Este caso podría ejemplificarse cuando se funda una empresa familiar y en su interior se crean áreas, departamentos o secciones para que diversos miembros de la familia gocen de una cierta independencia de acción.

Cabe mencionar que en la mayor parte de los casos la creación de estas áreas no obedece a una razón de tipo funcional sino que responde más bien a motivos personales, de origen afectivo, para favorecer a algunos integrantes de la familia.

Un segundo tipo de configuración organizacional lo observamos cuando la empresa familiar se forma por un conjunto de organizaciones independientes en sentido formal, pero que en el fondo constituyen una sola unidad dada su cercanía con el ámbito familiar. Este caso lo podemos observar cuando la familia funda una empresa y, posteriormente, a medida que aumenta el número de miembros de la familia y de acuerdo a la situación económica, se van creando más empresas para que cada miembro posea la suya propia. En este caso, existen varias empresas, pero bajo una misma configuración que es coordinada por el fundador, generalmente el padre.

Las empresas familiares organizan el trabajo tomando en cuenta aspectos de diferente índole, principalmente económicos y afectivos. Entre los primeros se pueden mencionar el monto de la inversión, es decir, dependiendo de los recursos materiales con los que cuente, podrá lograr los objetivos que se proponga; así también será importante la capacidad que posea para producir los bienes o servicios deseados. Entre los afectivos encontramos tanto el número de miembros de la familia, como la disponibilidad de tiempo de los mismos.

En muchas ocasiones la empresa va creando puestos de acuerdo con las necesidades de los miembros de la familia, por ejemplo, un familiar que se encuentra desempleado o que necesita incrementar sus ingresos. A esto habría que agregar los cambios cuantitativos que van modificando la estructura familiar, como el aumento de miembros, sea a nivel de los cónyuges en el caso de matrimonio de los hijos o del nacimiento de otros hijos; o bien la disminución, como sería el caso de un deceso. Existen otro tipo de cambios que son más de orden cualitativo, como las relaciones de autonomía que buscan los diferentes

miembros de la familia o la tendencia a una mayor profesionalización de los mismos, todos estos factores propiciarán que las relaciones de trabajo se modifiquen en menor o mayor grado.

De acuerdo con los diversos aspectos y cambios que van conociendo las empresas familiares, proponemos identificar dos grandes tipos de configuraciones organizacionales la unitaria y la múltiple.

4.13. CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL UNITARIA

Es aquella en la que los miembros de la familia concentran trabajo, capital y afectividad en una sola empresa. La mayoría de las empresas familiares presentan, en su etapa inicial, este tipo de configuración. Existe un encargado principal responsable de la empresa y los demás miembros de la familia ocupan diversos puestos bajo la autoridad del primero; resulta interesante notar que la estructura jerárquica de la familia se sobrepone con frecuencia a la de la empresa; así entonces, es común que el padre, que ocupa frecuentemente el nivel más alto en la familia, aparezca como el primero en la jerarquía de la empresa y en su ausencia la madre o el hermano mayor retoman la dirección. En esta clasificación hemos detectado tres modalidades principales que denominamos simple, departamental y domiciliaria.

4.14. CONFIGURACIÓN SIMPLE

Bajo este tipo de configuración aparecen algunos casos de empresas familiares dado que la mayoría de ellas asumen esta forma al momento de ser fundadas. Presentan una estructura jerárquica más o menos simple, es decir, cuentan con un director y varios subordinados, lo que facilita la toma de decisiones, la cual recae normalmente en el único jefe, en ocasiones puede consultar con sus familiares

más cercanos como esposa o hijos. La división del trabajo se encuentra poca definida, se procura que cada miembro desempeñe varias actividades con el fin de que los beneficios generados permanezcan en la familia; ello implica también una menor contratación de personal externo con lo cual se refuerza el ámbito familiar. En la etapa inicial de creación, la inversión requerida para establecer una sola empresa puede no resultar muy alta si la comparamos con el establecimiento de varias empresas.

“...Siempre, desde que yo entre a la junta administrativa hace por ahí 22 años, que era suplente de mi papá en una época pues que él vivía y era socio y era miembro principal de la junta directiva yo llegué como suplente de él a la junta directiva siempre ha habido gente externa colaborando, apoyando, dando otras visiones...”

“...Primero que todo debe tener conocimiento de la empresa como tal, debe ser un profesional con experiencia en el ramo, debe tener eh mínimo una experiencia de 5 años pues acá y haber estado de pronto un tiempo con mi papá eso es la parte como más importante. Si para que conozca un poquito más la empresa...”

Las relaciones entre la empresa y la familia se desarrollan generalmente de manera estrecha y cotidiana; en ocasiones resulta difícil identificar los límites entre ambas esferas de acción, es decir, hasta dónde se trata de asuntos exclusivamente empresariales y a partir de dónde son familiares; ello resulta aún más evidente en el caso en que la empresa comparte el mismo espacio físico de la casa. Se observa, por otro lado, una estrecha dependencia económica y afectiva de los miembros, principalmente de los hijos hacia al padre o los padres.

Una limitación importante en este tipo de organizaciones, generadora de graves conflictos, es la divergencia que llega a existir entre los diversos proyectos individuales y el familiar. El proyecto familiar es elaborado habitualmente por la autoridad máxima, normalmente el padre de familia o en su defecto algún otro miembro que cuente con reconocimiento moral y/o económico para reunir a la familia y convencerla de participar en la empresa. Si bien la colaboración resulta

un elemento central en todo tipo de organización, ésta constituye un elemento básico en la empresa familiar. En este tipo de empresas resulta indispensable ya que la colaboración se sustenta firmemente en la confianza y la solidaridad propias del mundo afectivo, resultando ellos esenciales para el buen funcionamiento de este tipo de empresas.

La cultura que se observa en esta configuración simple corresponde a la propuesta de manera inconsciente por el director, que es normalmente aquella que domina en el seno familiar. Los valores inculcados a los individuos durante la infancia, son trasladados y reproducidos en la organización como, por ejemplo, el respeto por las decisiones que toman las personas mayores.

“... En las juntas como tal es que mi papá la dirige entonces una cabeza pues visible que es la que esta dando los lineamientos, la puntualidad, las cosas. Pero si tu quieres que yo te diga, pues un desarrollo, una historia de esas juntas al principio fueron muy difíciles, por que no se tomaban como la seriedad posible, los miembros como tal no conocían la empresa, entonces las preguntas eran muy desencajadas con la actualidad que se estaba viviendo, ya son unas juntas muy profesionales, son unas juntas muy establecidas y con unos asesores que vamos presentando como tal, si son financieros, si son de mercadeo si son así...”

“...Entonces son juntas que pueden llegar hacer muy muy fructífera, entonces yo en esa parte no he tenido como cualquier, de pronto persona que maneje el asunto, resulta que puede tener variedad pues de unos miembros de tal , o preguntas pues, pero no realmente no han sido muchas, los lineamientos que se han planteado claro que muy dirigidos pues por mi papá como tal, pero que eso es lo que yo te digo, que en la parte tenemos que establecer muy bien eso para que en una segunda generación que toma pues el mando sea muy clara..”

“...absolutamente todo lo manejaba él, de por si mi papá ya venía en la curva descendiente de su vida productiva, el por esa época estaba sobre los 76 años entonces el prácticamente lo que había en la empresa era una secretaria gerente la que le tenía todo listo a él , la que le contaba lo que pasaba y la secretaria, el manejo administrativo, si fue una secretaria que duró aquí unos 12 años digamos era la que llevaba todo el manejo administrativo y operativo de la empresa, y mi papá pasaba por aquí solamente a pasar revista, o sea que mi papá nunca delegó, nunca nos preparó, nunca pensó en ceder el mando, nunca pensó en retirarse ,

fue un empresario digamos tradicionales que pensó que todo lo iba hacer siempre...”

4.15. CONFIGURACIÓN DEPARTAMENTAL

Ubicados todavía en el ámbito de la configuración unitaria, analizaremos ahora la empresa familiar cuya estructura jerárquica se encuentra un poco más definida, las actividades se estructuran en departamentos (áreas o secciones), cuyos responsables son generalmente miembros de la misma familia. La creación de estas áreas responde principalmente a dos razones; la primera es de tipo formal y corresponde al caso en que la empresa ha adquirido ya cierto crecimiento, tanto en las actividades que realiza como en el volumen de operaciones; es entonces cuando se requiere un mayor nivel de especificación en la distribución de las tareas. La otra causa es de origen informal y se relaciona más con el número de miembros familiares que necesitan tener un empleo dentro de la misma empresa.

La existencia de varios departamentos implica que las decisiones ya no sean tomadas exclusivamente por un individuo como en el caso anterior, sino que en este tipo de configuración serán compartidas, en menor o mayor grado, entre los responsables de los departamentos coordinados por el fundador de la empresa. Las relaciones entre la empresa y la familia continúan siendo estrechas; sin embargo, la existencia de diversos encargados de departamento suele ocasionar que aparezca gradualmente la competencia interna.

“...Felipe, maneja una un equipo de ejecutivos muy comprometidos, gente muy capaz que lo rodean a él , entre ese equipo en cabeza de él hacen la proyección de todas las decisiones, las sustentan en junta, y simplemente en junta se les da un tramite , un tramite de valoración y de aprobación , pero es Felipe y su equipo que manejan los proyectos los visualizan , los que rayan y saben, y muestran la viabilidad de los proyectos y es la junta la que simplemente da el visto bueno para seguir en el proceso de crecimiento de expansión...”

Los miembros de la familia siguen manteniendo una cierta dependencia con respecto a los padres, aunque comienza a surgir, primero de manera tímida, la necesidad de autonomía con el fin de administrar la parte de la empresa de la cual son responsables, otorgándoles una determinada autoridad. Lo anterior representa, sin dudas, una ventaja, pero al mismo tiempo ésta suele convertirse en una limitación dado que se posee un conocimiento acotado de la empresa. En este tipo de configuración, debido a la división por departamentos, varios miembros de la organización se perfilan para la sucesión.

Debido a la existencia de varios departamentos dentro de una misma organización, dirigidos por diferentes miembros, se pueden encontrar diversas subculturas (Montaño, 2007), citado por Rendón(2008), cuyas características corresponden al encargado de cada departamento y/o al grupo de trabajadores y/o al tipo de actividad realizada en dicha unidad administrativa.

“...eh, si estamos muy definidos en las áreas, yo estoy en al área de gerencia y financiera, un hermano mío esta en el área comercial esta actividad a la que nos dedicamos que es muy ágil y tiene que ser muy rápido hay que tener autonomía para, ya en un segundo se puede perder un negocio bueno...”

La teoría de la agencia considera a la empresa como un conjunto de contratos entre los factores de producción y tiene su origen en los trabajos de Coase (1980, 1981, p. 48). Se ve a la empresa como un equipo cuyos miembros actúan según su propio interés pero conscientes de que sus destinos dependen en alguna medida de la supervivencia del equipo en su competencia con otros equipos (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976).

La empresa se define como un nexo contractual que permite a un colectivo actuar como si se tratara de un solo miembro (Jensen y Meckling, 1976). Trabajadores, directivos, capitalistas se vinculan entre sí creando una entidad jurídica que

después permitirá a cada participante en la relación establecer una contratación bilateral con la propia entidad, y no tanto directamente con los otros miembros. La participación en las interrelaciones e intercambios dentro del ámbito del nexo contractual común está restringida a los que se hallan vinculados a él, quedando excluidos los que no se unen al vínculo común (Salas Fumás, 1987, p.27)

4.16. PROBLEMAS DE AGENCIA (Selección adversa- riesgo moral)

La Teoría de la Agencia propone un marco teórico para analizar el proceso de vinculación a la empresa, pues bajo esta teoría la persona contratada tiene la iniciativa para realizar la tarea que se le encarga y decidir como realizarla, mientras que el contratante se limita a recibir los beneficios de la acción ejecutada y a remunerar al contratado (Salas Fumás, 1987, p.299). Es decir, no se establecen contratos con relaciones de autoridad. Estrictamente definida, una relación de agencia es un contrato por el que una o más personas (el principal o principales) encomiendan a otra persona (el agente) prestar un servicio en su nombre que requiere una cierta delegación de autoridad para la toma de decisiones (Azofra y Fernández, 1992).

Este tipo de relación incurre en costes dirigidos a reducir la desviación en el comportamiento del agente respecto a los intereses del principal -costes de agencia. En general, estos costes pueden entenderse como los dirigidos a eliminar el conflicto entre las partes y reducir las posibilidades de incumplimiento, y que buscan, en suma, hacer posible la transacción (Arruñada, 1990, p.67).

“...Mira yo creo que los intereses de la familia como de cualquier persona que invierta en algo es que eso produzca, al fin y al cabo de eso voy a vivir, ellos delegan en uno, uno sabe, y sino sabe pues delegan a otro y te quitan, la verdad es que dificultades no he tenido, he tenido desacuerdos de no me gusta eso, no es la forma...”

“...para que no haya peleas, discusiones, rivalidades todo eso, pues el pensamiento de mi papá, es que no sea de la familia...”

En cuanto a la selección adversa en lo referente a los puestos de trabajo se observa que no existen procesos técnicos de selección de familiares de acuerdo a sus capacidades, experiencia y conocimientos, así lo ratifican las entrevistas:

“...ser el padrino de mi esposa, de mi hermana, lo que le digo yo paternalismo, el abuelo de la niña también trabajó aquí, también fue lo mismo y eso empezaron muy fácil sin hacer nada, no les enseñaron aprendieron aquí lo que pudieron”.

“a cambiado todo antes era muy informal todos lo conocidos todos los que uno veía ve hombre, camine que Allí hay puesto de mensajero, ya a partir del año pasado ya se hace una selección, ya se mira ya hay un departamento de recursos humanos”.

“a mi me hicieron un robo, en la oficina, un robo de dinero una empleada que había contratado yo, la había visto por hay en la calle, por un tío y no tanto por intermedio del tío si no sin ninguna selección muy muy informalmente y nos hizo un robo ella, ahora ya todo el personal que entra se les hace visitas Domiciliarias, tienen que llenar todos los requisitos”.

“en lo absoluto, el nunca había delegado ni nada por que de hecho la profesión mía es medico veterinario zootecnista, digamos que la zootecnia es la parte administrativa agropecuaria, la llegada mía acá fue digamos circunstancian sin algo predeterminado pues antes de enfermarse mi papá, digamos la única actividad que yo hacia era administrar una finca , y pues también yo tratando de metérmele aquí, entonces yo le decía déjeme yo le empiezo a sistematizar la empresa y es así como después de 8 meses accedió”

“he mi hermano estaba acá mi hermano mayor, un día se fue y me dijo tómelo, pero la verdad fue muy irresponsable por que no estaba ni muy preparada...”

En cuanto al riesgo moral, este se evidencia en el interés por el control y monopolio de la empresa y la toma de decisiones:

“la toma de decisiones las tomo yo, las tomo todas, todas y les consulto pues lo que tengo que consultarle a ellas que ya es poco por que ellas pocas bolas les para a este negocio yo conservo esto por tradición por que mi papa trabajó toda la vida y por que me gusta trabajar eso es todo me encanta trabajar acá.”

“...en lo absoluto, ninguno ese manejo de la empresa mi papá lo hizo totalmente hermético, el algunas cosas se las comentaba a mi mamá pero era más a nivel casero por que el trabajaba haya en la casa y mi mama se daba cuenta de ciertas cosas (...) prácticamente lo que había en la empresa era una secretaria gerente la que le tenia todo listo a él , la que le contaba lo que pasaba y la secretaria, el manejo administrativo, si fue una secretaria que duró aquí unos 12 años digamos era la que llevaba todo el manejo administrativo y operativo de la empresa, pero al dejar mi papá el negocio nos dimos cuenta de malos manejos que ella hizo con la plata, pues él, pasaba por aquí solamente a pasar revista...Ahora la empresa la manejo yo..”

“..Habíamos hablado del señor Toro, y los hijos mayores de estos 4 socios terminaron sus carreras a fin ala administración, inmediatamente uno de ellos muy interesado en regresar a la ciudad, por que estudiaron en Bogotá y con mucho... muchas ganas de sacar esa empresa familiar adelante inmediatamente llegó a la cuidad como subgerente de esta persona que llevaba varios años aquí gerenciando. Entonces llegó a un segundo nivel como subgerente buscando que aprendiera y que tomara toda la experiencia de este gerente pero muy rápido llevo ese roce (...), y esta persona gerente terminó retirándose...”

“Pues primero que todo no es tanto la persona si no como la ausencia de mi papá que ha puesto todos los lineamientos de la empresa como tal, es que nosotros nos separamos manejar eso que nos van a entregar, esa administración de esos bienes que tenemos como tal, poder manejarlos bien sin peleas, con normas muy bien establecidas...”

Estas evidencias se asimilan a lo propuesto por Jensen y Meckling (1976) y Pindyck (2001), respecto a los intereses de los agentes en la dirección de una organización en cuanto al interés de éste por mejorar su bienestar individual, mayor reconocimiento, mayor poder dentro de la organización, más compensaciones salariales y una mejor y duradera estabilidad laboral.

De esto se desprende que el agente no actuará siempre en el sentido deseado por el principal (Jensen y Meckling, 1976), en este caso, el principal son los miembros accionistas de la empresa familiar, a partir de esto se puede deducir el conflicto de intereses o divergencia de objetivos entre ambas partes.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Al observar la forma en que evoluciona el mundo empresarial, no cabe duda de que las empresas que se constituyan tendrán que pasar por diversas etapas y afrontar diferentes problemas, asimismo, la manera cómo la dirección enfrente dichas situaciones posibilitará la supervivencia de las mismas. En el caso de las empresas familiares, esta situación es más compleja aún, puesto que se debe reconocer, dentro de un mismo tiempo y espacio, la existencia y convivencia de dos sistemas: el familiar y el empresarial. Ante esta situación, surge la necesidad de orientar estos dos sistemas de tal forma que puedan coexistir y permitir un continuo y firme crecimiento. Esto es un aspecto vital dada la estructura de la economía colombiana en donde las grandes empresas son pocas, las medianas ocupan un lugar importante, pero la gran mayoría, en el caso de muchas de sus regiones, son microempresas o pequeñas empresas de carácter familiar.

Gómez, Pautt y Vargas (2006) identificaron un conjunto de factores que atenta contra la perdurabilidad de la empresa familiar:

“La ausencia de planificación del relevo generacional y la baja capacitación del recurso humano familiar. De igual forma, el desconocimiento de instrumentos como los Protocolos y los Consejos de Familia, esenciales para neutralizar los conflictos generados entre sí por el manejo de la empresa y del patrimonio común. También se evidenció la inexistencia de indicadores de gestión formales para evaluar el desempeño de los familiares en su negocio e informalidad en los procesos administrativos, para citar algunos casos.” Aspectos que coinciden con los resultados del presente estudio.

La familia, al igual que la empresa, tiene su ciclo de vida y aún más complejo debido a las múltiples relaciones intrafamiliares que en ella se dan; los cambios en las estructuras familiares dificultan los grados de armonía dentro del grupo familiar, al igual que las reglas de juego cambian. El desarrollo de la empresa depende de la influencia de la familia en ella. De esta manera se aprecia que el sistema familiar y empresarial en las organizaciones estudiadas guardan una relación con un alto grado de intensidad, dado que un gran número de integrantes del núcleo familiar que laboran en la misma, ejercen diversos roles.

El relevo generacional es uno de los aspectos más complicados para su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión, ya sea porque el fundador ha decidido retirarse o porque, desafortunadamente, murió. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión. En el caso de las empresas familiares estudiadas la perspectiva futura de la sucesión no es clara.

Las empresas familiares de la ciudad de Manizales son generadoras de empleo y se han convertido en la principal fuente de subsistencia económica no sólo para quienes conforman el núcleo familiar, sino también para muchas otras personas que encuentran en ellas, además de un trabajo, la posibilidad de contar con otra familia por los lazos de fraternidad que dentro de estas organizaciones se generan. La administración de la empresa familiar es uno de los temas que más preocupan a los fundadores, sin embargo, ellos, sin la profesionalización necesaria, las han guiado bajo sus directrices.

Los fundadores son conscientes de que hoy día se requiere establecer estrategias que posibiliten el desarrollo de los recursos físicos, tecnológicos, económicos y, sobre todo, los humanos. Las fortalezas de las empresas familiares están centradas en el establecimiento de un sistema contable, lo cual se ha logrado

gracias a la tecnificación de muchas de ellas y a las exigencias de instituciones que regulan la actividad comercial, así como al direccionamiento estratégico, que ha sido el motor que impulsa a esta empresa a lograr sus objetivos, aunque no lo hacen de manera formal. El fundador y sus acompañantes saben muy bien que el objetivo es lograr que la empresa crezca, mientras que la familia empresaria sabe y es consciente de que el manejo adecuado de los conflictos permite el desarrollo personal y empresarial.

Dentro de los puntos críticos de las empresas estudiadas se identifica la falta de políticas financieras, de procesos de planificación de la sucesión y de mecanismos de control, así como de una evaluación del desempeño del personal, aspecto que impide que las empresas entren en procesos de mejoramiento continuo y facilita que el riesgo moral se inserte en la gerencia bajo la forma de monopolio de la empresa y de la toma de decisiones, así como permanencia vitalicia en el cargo, sobre todo en las empresas cuyo nivel de profesionalización es bajo, o en aquellas que no han recibido asesoría en el tema de la gestión de la empresa familiar.

También se evidencia la alta probabilidad de incurrir en procesos de selección adversa, al ubicar familiares en este caso hijos, en cargos sin una previa preparación o evaluación de capacidades y formación para el cargo, lo que coincide con los planteamientos de Gómez, Núñez y Gutiérrez (2001), en el sentido de que las empresas de familia son gobernadas mediante acuerdos informales por altruismo. Para Applegate(1994), por la dificultad para realizar pactos objetivos con los miembros familiares; lo que puede constituirse en una fuente de ineficiencia para dichas empresas.

A partir de las conclusiones del trabajo, se sugiere el desarrollo de estudios empíricos que aborden relaciones e influencias específicas recogidas en el modelo orgánico de la empresa familiar. En este sentido, a título de ejemplo, se propone el análisis de cómo afecta la inercia organizativa en la implantación de estrategias en

períodos de cambio generacional de las empresas familiares. También sería interesante estudiar cómo afectan a la implantación de las estrategias de las empresas familiares los sesgos cognitivos y los conflictos de poder vinculados a los miembros de la familia, tal y como proponen Kellermanns y Eddleston (2007)

Desde esta perspectiva se requiere de un estudio que de cuenta de la interacción entre los miembros familiares y no familiares de la empresa, marcada por la confianza y la cooperación entre los mismos, que permita analizar la explotación del capital social del conjunto de la empresa y la manera como se obtiene información relevante del entorno a través de sus redes de contactos y relaciones con agentes externos.

Para el grupo investigador es importante desarrollar procesos que den continuidad al estudio de las particularidades del sistema empresa - familia, con el fin de contribuir a la supervivencia, desarrollo y consolidación del mismo, con lo que se lograría un equilibrio armónico entre la unidad empresarial y los miembros familiares, de ahí el interés de proponer como líneas de investigación los conflictos, el protocolo familiar y la sucesión.

BIBLIOGRAFÍA

ABRABANEL, Harry , ALLAYRE, Y. FIRSIROTU, M.HOBS,B. POUPART,R. y SIMARD, JJ. (1998). *Cultura organizacional: Aspectos prácticos, teóricos y metodológicos*. Editorial Legis. Bogotá.

AMAT, J. M. (2000): *La continuidad de la empresa familiar*, Ed. Gestión 2000, S.A., Barcelona.

ARANGO, Restrepo, Eduardo. (2005). *Apuntes Para la Historia Industrial de Manizales*. Editorial La Patria S.A. Manizales.

ARQUER, Joaquín. (1979). *Empresas Familiares*. España: Editorial Universidad de Navarra.

ARRUÑADA, Benito. (1998). *Teoría Contractual de la Empresa*. Marcial Ponds. Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A. Madrid- Barcelona.

ARIZA, Marina y DE OLIVEIRA, Orlandina. (2001), "Familias en transición y marcos conceptuales en redefinición", en *Papeles de Población*, 7/28, Centro de Investigación y Estudios Avanzados de la Población, UAEM, abril-junio, México, pp. 9-39.

ATKINSON Paul. (2003). *Etnografía, Métodos de investigación*, Paidós editores, Barcelona.

AZOFRA Palenzuela, V. y FERNÁNDEZ Álvarez, A.I. (1992): "Evolución reciente de la moderna teoría financiera", *Anales de estudios económicos y empresariales*. nº7, págs. 111-126.

BARDIN L. (1986) .El análisis de contenido, Madrid, Akal.

BARNEY J. B.; Ouchi, W. G. (1986). Organizational Economics, Jossey-Bass Publishers. Londres.

BELAUSTEGUIGOITIA. (2004). Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación, México, McGraw Hill.

BONILLA CASTRO Elsy. Rodríguez Penélope. (2001). Más Allá del Dilema de los Métodos. La Investigación en las ciencias sociales. Tercera Edición. Grupo Editorial Norma. Universidad de los Andes. Bogotá.

BLAUG, Mark. (2001). Teoría Económica en Retrospección. 1 ed. En español. Traducida de la 5 ed. en inglés por Eduardo Suárez Galindo. México: Fondo de cultura económica.

BRIONES, Guillermo. (1989). Métodos y Técnicas Avanzadas de Investigación Aplicadas a la Educación y a las Ciencias Sociales: Módulo n° 5 Análisis e interpretación de datos cualitativos. ICFES (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior) – PIIE(Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación- Curso de Educación a Distancia). Bogotá.

CABRERA SUÁREZ, K. (1998): Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar; Tesis doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.

CAJAMARCA, Rey, Carlos E. Aprender a Educarse, Ser y Obrar. Editorial Géminis, Bogotá, 1994.

CALDERÓN, Hernández, Gregorio. (2003). Aprender a Investigar Investigando: Errores más frecuentes en el proceso investigativo y cómo evitarlos: Una aplicación en las ciencias de la Administración. Universidad Nacional Sede Manizales. Manizales.

CARLOCK, R. y Ward, J. (2003). La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria, Instituto de Empresa Familiar, Bilbao: Ediciones Deusto.

CASILLAS, José Carlos; DÍAZ, Carmen y VÁZQUES, Adolfo. (2005). La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones. Madrid: Editorial Thomson.

CARLOCK, R. y Ward, J. (2003): *La planificación estratégica de la familia empresaria*, Instituto de Empresa familiar, Ediciones Deusto, Bilbao.

CIENTO CINCUENTA AÑOS MANIZALES.(2000). Instituto Caldense de Cultura y La Patria. Enciclopedia Ilustrada. Fascículo 8: La colonización Antioqueña, “y todo fue posible”.

COASE, Ronald. (1937). The nature of the firm Origins, Evolutions, and Development. Oxford: Oxford University press.

CRISTIE, Keith. (1986). Campesinos y política en Colombia. Editorial Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

DÁVILA L. De Guevara. (2002). Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia, siglos XIX-XX. Editorial Norma. Bogotá.

DANÍES, Lacouture, Rodolfo. (2006). Sociedades de Familia en Colombia año 2005. Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística, Bogotá.

DODERO, Santiago. (2002). Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica. El secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Editorial El Ateneo.

DOLAN, Simon, JACKSON, Susan y Valle, Ramón.(1995). La Gestión de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. México.

EMBER, Carol R. EMBER, Melvin. (1997). Antropología Cultural. Prentice Hall. España.

FERNANDEZ G., José Pascual. (1999). Problemas de transición en la empresa familiar. Fondo editorial Universidad de Valencia.

FUKUYAMA, Francis. (2000). Confianza: Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad. Editorial Atlántida.

FRONDIZI, Risieri. (1986) ¿Qué son los valores? Introducción a la axiología. Fondo de Cultura Económica, México.

GALLO, M. A. (1995). Empresa familiar. Textos y casos. Barcelona: Editorial praxis S.A.

GALLO, Miguel A. (1995). Empresa Familiar. 1 Ed. Barcelona: Editorial Praxis S.A.

GERSIK, Kelin. (1997). Empresas Familiares generación a generación. México: Ed. Mc Graw-Hill.

GELLES, Richard J. LEVINE, Ann. (1996). Introducción a la Sociología. Mc Graw Hill. Quinta Edición. México.

GERRTZ, Clifford. (1987). La Interpretación de las Culturas. Editorial Gedisa,

Barcelona.

GREIF, Avner. (1999). El Estudio de las Organizaciones y de la Evolución de las Modalidades Organizacionales a Través de la Historia en: CARROL, R, Genn y TEECE, J David. Empresas, Mercados y Jerarquías Editorial Oxford, México.

GIRALDO, Z. Luisa. (1983). La Colonización Antioqueña y la Fundación de Manizales. Manizales, Imprenta Municipal.

GINEBRA, Joan. (1997). Las Empresas Familiares: su dirección y su continuidad. México: Editorial Panorama. Navarra.

GÓMEZ, Mejía, Luis R., Balkin, B David y CARDI L, Robert. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. España.

GÓMEZ J, et al. (2004). Exploración de tendencias en la gestión de 400 pymes familiares colombianas, Universidad Externado de Colombia. Santa Fe de Bogotá.

GUADARRAMA, Pablo C. PERELIGUIN, Nikolai. (1998). Lo Universal y lo Específico en la Cultura. Universidad Central de Las Villas. Santa Clara, Cuba. Universidad INCCA de Colombia. Cuba-Bogotá. Unidad Editorial UNINCCA. Bogotá.

ICONTEC, NTC1486. (2008). Norma técnica colombiana para la presentación de trabajos. Sexta actualización. Bogotá.

JARAMILLO, M. José. (2001). Los Azucenos: el impuso de una generación de empresarios manizaleños. Editorial Manigraf. Manizales.

JIMÉNEZ, Daniel. (2003). La gestión de recursos humanos, aprendizaje organizativo e innovación: una aproximación empírica. Disertación Doctoral no publicada, Universidad de Murcia, España.

KALMANOVITZ, Salomón. (2003). El Nuevo Institucionalismo como Escuela. Universidad Nacional de Colombia.

KOTTAK, Conrad, P. (1997). Antropología Cultural: "Espejo para la humanidad". Mc Graw Hill. España.

KNIGHT, Frank. (1921). Risk, Uncertainty and Profit.

KRIEGER, Mario. (2001). Sociología de las Organizaciones: Introducción al Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Buenos Aires Argentina.

LOZANO, M. (2000). El Proceso de Formación de Descendientes antes de su Vinculación a la Empresa familiar. Artículo presentado en el V Congreso Internacional de Entrepreneurship en Latino América, CIELA. Campinas, Brasil.

MARCH, James G. y OLSEN, Johan P. (1997) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. F.C.E. y Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. México.

MARTÍNEZ, Gonzálo. (1998). La investigación cualitativa etnográfica en educación, Caracas, editorial texto.

MANZANO, G. y Ayala, J. (2003). "Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol". Esic Market, 115:65-79.

MODEST, Guinjoan y LLAURADÓ, Joseph M. (2002). La empresa familiar y su plan de sucesión. Barcelona: Editorial Díaz de Santos.

MORGAN, Gareth. (1998). Imágenes de la organización. Editorial Alfa- Omega. México.

MORA, Ferrater. (2004). Diccionario de Filosofía. Editorial Ariel Filosofía, Barcelona.

MONTAÑO, Hirose, Luis (2907), "Autonomía y distancia social en una organización pública mexicana", en Marcela Victoria Rendón Cobián (coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México, pp. 127-171.

MUÑOZ, Razo, Carlos. (1998). Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. Editorial Prentice Hall. México.

NAVARRETE, Jiménez, Clemencia. Diagnóstico Integral de las empresas de Familia de la Ciudad de Bogotá D.C., Colombia.(2004). Memorias del XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México.

NEUBAUER, F. y LANK, A. G.(1999). La empresa familiar: Como dirigirla para que perdure. Bilbao: Editorial Deusto.

PARSONS, J. James.(1997). La colonización Antioqueña en el Occidente de Colombia. Banco de la República. Editorial Ancora Editores. IV Edición.

PUTTERMAN, Louis. (1994). La Naturaleza Económica de la Empresa. Editorial. Alianza Economía, S.A., Madrid.

REUVEN, Brenner. (1984).History The Human Gamble. Chicago: The University of Chicago Press.

RENDÓN, Cobián Marcela Victoria. (2008). Empresa familiar y configuraciones organizacionales. Ponencia Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México.

RESTREPO, A. Eduardo. (2005). Apuntes para la Historia Industrial de Manizales. Editorial la Patria. Manizales.

RICART, J. E.(1991). "Una Introducción a los Modelos de Agencia". En MARIMON, R. y CALSAMIGLIA, X. (eds.): Invitación a la Teoría Económica. Barcelona: Ariel, p. 195-210.

RODRÍGUEZ, Gregorio (1996). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA, Ediciones Aljibe.

RODRÍGUEZ, B. Manuel. (1993). El empresario Industrial del Viejo Caldas. Universidad de los Andes. Facultad de Administración, Bogotá.

ROKEACH, M. (1995). *The Role of Values in public Opinion Research* (p. 554).

SANCHO, J.M.; Hernández, F.; Carbonell, J.;Tort, T. & Simó, N. (1998). Aprendiendo de las innovaciones en los centros. La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de caso. (Barcelona, Ediciones Octaedro S. L.).

SALAS, Fumás. (1987). Economía de la empresa. Decisiones y organización. Ariel Economía, Barcelona.

SILICEO, A Alfonso, CASERES, A, David. GONZÁLES, M José Luis.(1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Mc Graw Hill, México.

SCHULTZ, Theodore W.(1992). Restablecimiento del equilibrio económico. 1 ed. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

TEJADA, J. (1997). El proceso de investigación científica. Fundación la Caixa. Barcelona,

SCHUMPETER, Joseph A. (1968). Capitalismo, socialismo y Democracia. Madrid: Aguilar Ediciones.

STAKE. R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata

STEIN, Guido y SAN MARTÍN, Álvaro. (2009) La Sucesión del C.E.O. IESE Business School-Universidad de Navarra. Estudio 80.

TOFFLER, Alvin.(1993). La tercera Ola. Editorial Plaza y Janes Editores. Barcelona.

ULRICH, Dave. (2003). Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Editorial Granica. Argentina.

VALENCIA, Llano. Albeiro. (1994). Colonización, Fundaciones y Conflictos Agrarios. Imprenta Departamental, Manizales.

WARD, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

WERTHER, William B y DAVIS, Keith. (1995). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill México.

WILLIAMSON, Oliver E. (1991). Mercados y Jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust. México: Fondo de Cultura Económica.

WUTHNOW, Robert.(1988). Análisis Cultural. Editorial Paidós SAICF. Argentina.

YIN, R.K. (1991). *Case Study Research. Design and Methods*. Beberly Hills, CA: Sage Publications.

REVISTAS INDEXADAS Y JOURNALS

ASTRACHAN, J. H; KLEIN, S. B; Y SMIRNIOS, K. X. (2002). The FPEC Scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family business review*, pp. 45-58.

BARACH, J. A., GANITZKY, J., CARSON, J. A. Y DOOCHIN, B. A. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8 (2), 131-155.

BARACH, J. A., GANITZKY, J., CARSON, J. A. Y DOOCHIN, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.

BIRLEY, S. (2002). Attitudes of Owner- Manager's Children towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 5-19.

BIRLEY, S. (1986). Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-42.

BONACCORSI, S. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4):605-635.

CABRERA, K.; De Saá, P. y García, D. (2001): "The succession process from a resource –and knowledge-based view of the family firm", *Family Business Review*, vol. 14, pp. 37-47.

CHEUNG,H., & SCHWEITZER, J.C. (1996). Cultural values reflected in Chinese and U.S. television commercials. *Journal of Advertising Research*, 36, 27 – 45

CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. Y SHARMA, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study. *Family business review*, 11(1), 19-34.

COASE, Ronald.(1960). The problem of social cost. En: *Journal of Law and Economics*. no. 3, p. 16.

CHRISMAN, J., Chua, J. H., y Steiner, L. (2003). Editorial: An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nº 4, pp. 441-448.

DEMSETZ, H. (2002).The structure of ownership and the theory of the firm”. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, Iss. 2, 1983. p. 375-390.

DODERO, S. (2005). Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. Instituto de la Empresa Familiar. ADEM Bussiness School. 1-17.

EDUARD ASTRACHAN. J. H; KLEIN. S. B; Y SMIRNIOS, K. X. The FPEC Scale of familily influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family business review*, pp. 45-58.

ESQUIVEL, L. & AGUILAR, h. (2002). Los valores familiares: una aproximación teórica y metodológica. En revista *Educación y Ciencia* (Universidad Autónoma de Yucatán, México), Vol. 6 (12), julio-diciembre.

DUMAS, C., DUPUIS, J. P., RICHER, F. y St-Cyr, L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8(2), 99-120

EISENHADRDT, Kathleen M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. Vol. 14. no. 1, p. 57-74.

EISENHADRDT, Kathleen M. (1998). Agency and Institutional Theory

Explanations: The case of retail sales compensation. Stanford University, Academy of Management journal. vol. 31. no. 3, pp. 488-511.

ECKRICH, C. Y LOUGHEAD, T. (1996). Effects of Family Business Membership and Psychological separation on the career Development of Late Adolescents. *Family Business Review*, 9(4), 369-386.

EDUARD, J.(1992). C.E.O. Selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical Integration and empirical analysis, in: Strategic Management Journal, Vol 11, N° 3. Marzo-abril, pp. 217-230.

FRISHKOFF, P. (1994). Succession need not tear a family apart [Edición especial]. *Best's review*, 95 (8), 70.

GARCÍA, S. (2005). La dirección por valores en la empresa familiar: La gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico. En Garrido, M. y J. M. Fugardo (Eds.), *El Patrimonio Familiar, Profesional y Empresarial: Sus Protocolos* (Tomo 6, pp. 537-628). Barcelona, España.

GERSICK, K.; Davis, J.; Hampton, M. y Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

GOMEZ, B. Gonzálo. LÓPEZ, Vergara, María, P. Y BETANCOURT, Ramírez, José, B. (2008). Estudio Exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares Colombianas. *Revista Cuadernos de Administración*, Bogotá (Colombia). Pgs 243-268. Vol 21, n° 37- Septiembre- diciembre.

GOFFEE, R. (1996). Understanding family businesses: issues for further research, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(1): 36-48.

HANDLER, W. C. (1989). Metodological issues and considerations in studying family business. *Family business review*, pp. 257-276.

HANDLER, W. C. (1992). The Succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 273-286.

HARVEY, S. Y JAMES, H.S., Jr. (1999). What Can the Family Contribute to Business? Contractual Relationships. *Family Business Review*, 12 (1), 61-71.

HOWORTH, C. Y ASSARAF, Z. (2001). Family business succession in Portugal: An examination of case studies in the furniture industry. *Family business review*, 14(3), 231-244

JENSEN, Michael C. y MECKLING, William H.(1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*,. University of Rochester, pp. 305-360.

JENSEN, M. C.(1983). Organization Theory and Methodology. *The Accounting Review*.Vol. 58, no. 2, p. 319-339. LANSBERG, I. Y ASTRACHAM, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.

KELLERMANNNS, F.W. y Eddleston. K.A. (2008): "A family perspective on when conflict benefits family firm performance", *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 1048–1057.

LEE, Khaf Sheang.(2003). Family Business Succession: Apropiation Risk and Choice of Successor. *Academy of Management Review*. vol. 28. no. 4, pp. 657-666.

LOZANO, Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Revista Estudios Gerenciales*, enero – marzo n° 74. Universidad ICESI, Cali,

Colombia.

LOZANO, Posso, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de Casos Colombianos. *Revista Cuadernos de Administración*, Bogotá (Colombia). Pgs 243-268. Vol 21, n° 37. Septiembre- Diciembre.

LOZANO, Posso, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Revista Pensamiento y Gestión*, Universidad del Norte. N° 15, diciembre, p 83.

LOZANO, Posso, M.(1992). Descubramos nuestras empresas familiares latinoamericanas. En: *Memorias VI Congreso Latinoamericano de Espiritu Empresarial*. Bogotá. Versión digital en pdf.

NAVER, J. C. Y SLATER, S. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 57 October, pp. 22-35.

MARTÍNEZ, Migueles, Miguel. (1998) *La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico-práctico*. 3 ed. México: Editorial Trillas.

MARTÍNEZ, (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*, Caracas, editorial texto.

MORRIS, M. H., WILLIAMS, R., Allen, J. A. y Avila, R. M. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.

MORRIS, M. H., Williams, R. y Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, (3):68-81.

NARVER, J. C. & SLATER, S. F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.

OVIATT, Benjamin M. (1988). Agency and transaction cost perspective on the manager shareholder relationship: Incentives for congruent interests. Oklahoma State University. *Academy of management review*. vol. 13 no. 2, pp. 214-225.

PASI, M. (2001). Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3), 195-204.

ROMERO, Luis E. (2006). Competitividad y Productividad en Empresas Familiares PYMES: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios EAN*. N° 57. Bogotá, Mayo-Agosto.

RODRÍGUEZ, Gregorio (1996). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*, Ediciones Aljibe. RUTHERFORD, M., MUSE, L. A. Y OSWALD, S. L. (2006). A New Perspective on the Developmental Model for Family Business. *Family Business Review*, 19(4), 317-333.

STAFFORD, K. et al. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business, *Family Business Review*, 12(3): 197-208.

STAVROU, E. Y SWIERCZ, P. M. (1998). Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2), 19-39.

STAVROU, E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11(2), 135-142.

SHARMA, P.; Hoy, F., Astrachan, J.H. y Koiranen, M. (2003): "The practice-driven evolution of family business education", *Journal of Business Research*,

vol. 60, nº10, pp. 1012-1021.

SCHULZE, S. William . LUBATKIN, H. Michael , . DINO N, Richard y BUCHHOLTZ, N. Ann.(2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, Vol. 12, No. 2 (Mar. - Apr), pp. 99-116. <http://www.jstor.org/stable/3086050>

TURNER, A. (1995). Developing Leadership in the Successor Generation. *Family Business Review*, 8(3), 201-209.

URREA, Arbeláez, Joaquín. (2003). Gobernabilidad de la Empresa de Familia. *Revista Universidad EAFIT*, enero, febrero, marzo, nº 129. Universidad EAFIT, Medellín.

USSMAN, A. (1997). A Sucessao nas empresas familiares, *Revista Portuguesa de Gestão*, I: 5 -54.

WILLIAMS, R. O. (1992). Successful Ownership in Business Families. *Family Business Review*, 5(2), 161-172.

WESTHEAD, P., COWLING, M. Y HOWORTH, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385

YETMAR, S. y Eastman, K. (2000). "Tax practitioners' ethical sensitivity.

TESIS CONSULTADAS

CABRERA, Suárez K. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Tesis doctoral, Las Palmas de Gran Canaria.

MORA, Duarte, Vicente. (2007). Análisis de las Etapas Evolutivas de las Empresas Familiares en la ciudad de Florencia, Caquetá: Cinco Casos del Sector Comercial. Trabajo para optar el título de magister en Administración. Universidad del Valle.

PARRA, Moreno, Carlos Fernando. (2006). Influencia de la Subcontratación en la Gestión Empresarial desde la Teoría de la Agencia en la Microempresa de Confección de la Ciudad de Ibagué. Universidad Nacional de Colombia- sede-Manizales. Tesis de Maestría. Manizales.

SEGATTO-MENDES. Andrea P. (2009). Teoría de agencia aplicada a Análise de Relacoes entre os participantes dos Processos de Cooperacao tecnológica Universidade – empresa. Tesis Doctoral Universidad de Sao Paulo.

ZULUAGA, Arango, Paula. (2010). El papel de la confianza en el desempeño de las empresas de familia: el caso de las empresas de familia Manizaleñas. Facultad de Administración, Maestría en Administración, Universidad Nacional Sede Manizales.

NETGRAFÍA

ANTONOLLI, Santiago Eduardo. (2007). Artículo Empresas familiares, publicado el 13 de julio. en http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_la_sucesion. Consultado el 14 de enero de 2010.

BOSCH, Sans, Vicenc. (2007). La empresa familiar: su problemática y sucesión. En:<http://www.gremirecuperacio.org/docs/Sr.%20Vicen%C3%A7%20Bosch%20-Conferencia%20-%20La%20empresa%20familiar.doc>. Lupa empresarial Online, febrero – mayo . Revista electrónica CEIPA. Consultado el 10 de enero de 2010.

GALLO, Miguel A. y BETANCOURT, Gómez, Gonzálo. IESE, España. Clasificación de las diferentes tipologías de la empresa familiar. En: www.dinero.com/documents/Doc-995_2007420.doc. Consultado el 10 de enero de 2010

GAIRÍN, Sallán, Joaquín. La investigación sobre enfoques organizativos en educación [en línea]. Granada: 2000 [citado en 2009-10-20]. Disponible en Internet: <http://webs2002.uab.es/paplicada/htm/papers/ivestigenfoquesorganizativos.pdf> . Consultado el 9 de enero de 2010.

GIRALDO, Zuluaga, Luisa F. y Otros, (sf). Familia y Empresarios en Manizales 1850-1910. En: Directorio de Grupos Colombianos de Investigación Científica y Tecnológica e Innovación. www.colciencias.gov.co Consultado el 2 de diciembre de 2009.

GUINJOAN, Modest y LLARAUDÓ. (2000). Josep. El empresario familiar y su plan de sucesión. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos. Edición electrónica. www.laempresafamiliar.com Consultado el 15 de diciembre de 2009.

JIMÉNEZ, G. (2006). Perfil de las empresas familiares del sur del Valle de Aburra. Lupa Empresarial on line [Revista Electrónica] 4 CEIPA disponible en: www.ceipa.edu.co/.../lupa_empresarial/.../0708.htm. Consultado el 9 de enero de 2010

LOZANO, Posso, Melquicedec. (2000). Descubramos en nuestras empresas familiares. Revista *Estudios Gerenciales*. ICESI, Cali. Colombia. En: [https://www.icesi.edu.co/...familiares/descubramos_nuestras_empresas_familiares-
ares- latinoamericanas. pdf](https://www.icesi.edu.co/...familiares/descubramos_nuestras_empresas_familiares-latinoamericanas.pdf). Consultado el 15 de enero de 2010

LOZANO, Poso, M. (2000). El Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar. Revista *Estudios Gerenciales*. ICESI, Cali. Colombia. En:

https://www.icesi.edu.co/...familiares/descubramos_nuestras_empresas_familiares-latinoamericanas.pdf. Consultado el 15 de enero de 2010

PIÑUEL, Raigada, José Luis. Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de sociolingüística* [en línea]. 2002, vol.3, no 1 [citado en 2009-12-12]. Disponible en: www.sociolingüística.uvigo.es/descarga_gratis.asp?id=58. Consultado el 9 de enero de 2010

SALAZAR NAVA. (2004). Ilustración 1. Dimensiones de la empresa de Familia. Modelo de los tres círculos. Tomado de <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos> . Consultado el 10 de enero de 2010

WHITLEY, J .N. EN: ARREGLE, Jean Luc, Philippe y RAICHEVA, Stela. (2000).” Capital social et avantages des firmes familiares: propositions d´ un modèle intégrateur” , ponencia presentada en el V Congrès International Franco pone sur la PME. Disponible en <http://iae.univ-lille.fr>. Consultado el 12 de enero de 2010.

ANEXOS

Anexo No. 1. Guía temática.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACION

Maestría en Administración

INVESTIGACION: LA SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA: UN ANÁLISIS
DESDE LA TEORÍA DE LA AGENCIA

Guía temática de entrevista a Gerentes

1. Factores determinantes

- Aspectos Históricos
- Aspectos Sociales
- Aspectos Culturales
- Aspectos Familiares

2. Procedimientos administrativos para la sucesión y contratación

- Practicas sucesión y contratación
¿Como lo han hecho? ¿Como lo hacen? ¿Que ha cambiado? ¿Porque cambio?
¿Cada cuanto lo hacen? ¿Porque lo hacen?

- Procedimiento
Criterios de contratación, desde la tradición o procedimientos administrativos, mecanismos de selección, acuerdos familiares para la contratación, selección de nuevos miembros de la empresa, procesos de planeación,

Anexo No. 2. Matriz de Registro.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Maestría en Administración

**INVESTIGACIÓN: LA SUCESIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA: UN ANÁLISIS
DESDE LA TEORÍA DE LA AGENCIA**

Matriz de registro

Dimensiones						
Tipo Documento						

Anexo No. 3. Encuesta para Directivos.

PROPIEDAD DE LA EMPRESA	
<p>1. ¿El Control Económico y/o Administrativo sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre si por Matrimonio o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad(Padres, Hijos, Abuelos, Hermanos, Nietos, bisabuelos, Tíos)</p>	
<p><input type="checkbox"/> Si. ¿Cuál?_____ Grado de consanguinidad:_____</p>	
<p><input type="checkbox"/> No.</p>	
<p>2. ¿Qué generación familiar tiene mayor parte de la propiedad de la empresa?</p>	
<p><input type="checkbox"/> Primera (fundador)</p>	
<p><input type="checkbox"/> Segunda</p>	
<p><input type="checkbox"/> Tercera</p>	
<p><input type="checkbox"/> Posterior a la tercera</p>	
<p>3. ¿Cuántos accionistas familiares tiene actualmente la empresa?</p>	
<p><input type="checkbox"/> Uno</p>	
<p><input type="checkbox"/> Entre dos y cinco</p>	
<p><input type="checkbox"/> Entre seis y 10</p>	
<p><input type="checkbox"/> Más de 10</p>	
<p>4. ¿Cuál es la relación familiar existente entre los accionistas mayoritarios?</p>	
<p><input type="checkbox"/> Sólo hay uno</p>	
<p><input type="checkbox"/> Padres/hijos</p>	
<p><input type="checkbox"/> Hermanos</p>	
<p><input type="checkbox"/> Primos</p>	
<p><input type="checkbox"/> Otra</p>	

5. ¿Qué porcentaje de la propiedad pertenece a la familia o grupo dominante?

6. ¿Trabajan accionistas en la empresa? 7. ¿De qué tipo?

Sí
 Familiares
 No familiares

Todos

Algunos

No

TEORÍA DE LA AGENCIA

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Este instrumento tiene como objetivo recolectar información que permita identificar en las empresas de familia del Departamento de Caldas elementos de tipo organizacional y administrativo, que permitan diseñar estrategias encaminadas a la mejora de la competitividad y productividad de las empresas participantes en el estudio.

I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NIT:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

Grande
 Mediana
 Pequeña
 Micro

AÑO DE INICIO:

Nº DE EMPLEADOS:

CIUU:

CONTACTO:

CARGO DEL CONTACTO:

ENTREVISTADO:

CARGO DEL

	ENTREVISTADO:
I. GRUPO DE PREGUNTAS	
RELACIÓN ENTRE LA FAMILIA Y LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA (ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PATRIMONIALES)	
<p>1. Existe en su empresa Asamblea de Familia?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí.</p> <p><input type="checkbox"/> No.</p>	
<p>2. Existe en su empresa Consejo de Familia?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2.1. ¿Quiénes participan?</p> <p><input type="checkbox"/> Familiares consanguíneos <input type="checkbox"/> Todos <input type="checkbox"/> Algunos</p> <p><input type="checkbox"/> Familiares políticos <input type="checkbox"/> Todos <input type="checkbox"/> Algunos</p> <p><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ns/Nr</p>	
<p>3. ¿Poseen alguna estructura (holding, sociedad patrimonial o similar) para ordenar el patrimonio empresarial?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí 3.1. ¿Con qué finalidad?</p> <p><input type="checkbox"/> Separar el patrimonio familiar del empresarial</p> <p><input type="checkbox"/> Organizar aspectos relacionados con las cuotas de propiedad y sucesión</p> <p><input type="checkbox"/> Otros</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>4. ¿Se reparten en su empresa dividendos a los accionistas?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, habitualmente 4.1. ¿Existe algún protocolo al respecto? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> Sí, ocasionalmente</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>	
<p>5. ¿Se ha diseñado algún acuerdo para el caso de que algún accionista de la empresa quiera vender sus acciones?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, en todos los casos <input type="checkbox"/> Para facilitarla <input type="checkbox"/> Para impedirla <input type="checkbox"/> Otro</p> <p><input type="checkbox"/> Sólo si es accionista familiar</p>	

GESTIÓN DE LA EMPRESA

1. ¿Quién se responsabiliza de la dirección estratégica de la empresa?

- El Consejo de Administración
- El Consejo de Familia
- El director o gerente de la empresa
- Otro

2. ¿Quién es el director o gerente de la empresa?

- El máximo accionista
- Un familiar accionista no mayoritario
- Un familiar no accionista
- Un accionista no perteneciente a la familia
- Un profesional, no accionista ni familiar
- Otro

3. ¿Existe Comité de Dirección?

- Sí
- No

4. ¿Tienen escrito un plan de trabajo con objetivos para el presente año?

- Sí
- No

5. ¿Cómo calificaría la evolución de su empresa en los últimos cinco años?

- Creciente
- Decreciente
- Estable
- Otra ¿Cuál? _____

6. ¿Considera que posee todos los instrumentos necesarios para una buena evolución de la empresa?

- Sí
- No 6.1. ¿Qué cree que le falta?
 - Financiación
 - Liderazgo y compromiso de los empleados
 - Asesoramiento en aspectos relacionados con la estrategia, la producción, etc
 - Otros
 - Ns/nc

<p>7. ¿Poseen alguna certificación de calidad (en la gestión o específicos de actividad)?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Se encuentra en trámite</p>
<p>8. De los trabajadores de la empresa, ¿cuántos pertenecen a la familia, consanguínea o política?</p> <p><input type="checkbox"/> Algunos 8.1. ¿Cuántos de la familia consanguínea? ¿Y política?</p> <p><input type="checkbox"/> Todos</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguno</p>
<p>9. ¿A cuántas generaciones familiares pertenecen estos trabajadores? (se pueden elegir varias opciones de respuesta)</p> <p><input type="checkbox"/> A la primera (Fundador)</p> <p><input type="checkbox"/> A la segunda</p> <p><input type="checkbox"/> A la tercera</p> <p><input type="checkbox"/> Posterior a la tercera</p>
<p>10. ¿Quién decide la incorporación de los familiares a la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> La mayoría de la propiedad de la empresa</p> <p><input type="checkbox"/> Todos los accionistas</p> <p><input type="checkbox"/> La dirección o gerencia de la empresa</p> <p><input type="checkbox"/> Otros</p>
<p>11. ¿Cómo son las condiciones laborales para los trabajadores familiares?</p> <p><input type="checkbox"/> Idénticas</p> <p><input type="checkbox"/> Diferentes, según el puesto o la categoría</p> <p><input type="checkbox"/> Otras</p>
<p>12. ¿Algún empleado de la familia depende jerárquicamente de un directivo no familiar?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>

SUCESIÓN Y TRANSMISIÓN DE LA EMPRESA

1. El fundador o máximo accionista desea que la empresa siga siendo familiar en el futuro?

- Sí **1.1. ¿Se ha planteado cómo hacerlo?**
- Aún no
 - Se está trabajando en ello
 - Está bastante avanzado

1.1.1. ¿Quién está participando o ha participado en el plan de sucesión?

- El fundador o máximo accionista
- Éste con sus sucesores
- Éste con otros miembros de la familia
- El Consejo de Administración
- El Consejo de Familia
- Otros

1.2. ¿En cuánto tiempo prevé que se producirá el próximo proceso de sucesión?

- En menos de tres años
- Entre tres y cinco años
- En más de cinco años

1.3. ¿Cómo realizará la transmisión de la empresa?

- No está decidido
- Cuando fallezca
- Una parte de la propiedad la transmite o transmitirá antes de morir
- Toda la propiedad la transmite o transmitirá antes de morir
- No

1.4. ¿Por qué motivo?

- No hay sucesores
- No hay personas capacitadas en la familia
- El negocio no tiene futuro
- Otros
- Ns/Nr

<p>2. ¿La empresa ha implementado mecanismos o procedimientos encaminados a capacitar, preparar y generar las calidades, habilidades y condiciones necesarias a los posibles candidatos que podrían reemplazar al presidente o socio fundador de la compañía?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>3. ¿Los herederos desean que la empresa siga siendo familiar?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Ns/Nr</p>
<p>4. ¿Cómo realizará la transmisión de la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> No está decidido</p> <p><input type="checkbox"/> Cuando fallezca</p> <p><input type="checkbox"/> Una parte de la propiedad la transmite o transmitirá antes de morir</p> <p><input type="checkbox"/> Toda la propiedad la transmite o transmitirá antes de morir</p>
<p>PROTOCOLO FAMILIAR</p>
<p>1. ¿Sabe qué es un protocolo familiar?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Aproximadamente</p>
<p>2. ¿Tiene un protocolo familiar escrito?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí 2.1. ¿Quiénes lo han firmado?</p> <p style="padding-left: 40px;"><input type="checkbox"/> Los familiares consanguíneos</p> <p style="padding-left: 40px;"><input type="checkbox"/> Los familiares políticos</p> <p style="padding-left: 40px;"><input type="checkbox"/> Ambos</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>
<p>3. ¿Existe un documento que contenga medidas encaminadas a llevar a cabo un plan de sucesión y retiro del socio fundador?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p>4. ¿Considera útil el protocolo familiar?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ns/Nr</p>

Anexo No. 4. Breve reseña histórica de las empresas objeto de estudio.

Las siguientes reseñas históricas se hicieron con base en documentos facilitados por los entrevistados, así como datos obtenidos en las entrevistas

Reseña histórica Progel

Los accionistas iniciales de PROGEL: la Empresa Colombiana de Curtidos S.A., Bavaria S.A. y la multinacional Davis Gelatine, con el ánimo de darle uso a un excedente industrial de las diferentes curtiembres que forman parte del Grupo Empresarial fundador, proyectaron la creación de la Compañía.

Fue así como después de realizar los estudios correspondientes, en agosto de 1969 se dio comienzo a la producción de gelatina, pero su inauguración sólo se hizo el 14 de diciembre de 1969.

La capacidad instalada fue de 500 toneladas de gelatina por año, destinadas en su totalidad a la exportación.

El incremento de la demanda año tras año, impulsó en consecuencia a aumentar la capacidad de producción en 1973 de 500 a 750 toneladas.

Esta capacidad pronto fue inferior a las necesidades crecientes de los clientes, obligando a duplicar la producción con nuevos equipos que iniciarían su funcionamiento en febrero de 1977.

PROGEL dio un paso más en su desarrollo en 1985, cuando adquirió MAGEL, fábrica productora de gelatina ubicada en la población risaraldense de Santa Rosa de Cabal, la cual había estado en prueba por siete años, pero no se había puesto en operación.

Realizadas las reformas necesarias para iniciar su funcionamiento, en noviembre del mismo año empezaría a producir 700 toneladas, aumentando la producción a

2.200 toneladas anuales. La capacidad que hoy se mantiene es de 3.180 toneladas.

Con el correr de los años el producto fue conocido en otros mercados internacionales, mejorando las crecientes demandas de exportación, lo cual, aunado a la calidad del producto y al excelente servicio al cliente, dio origen a una imagen consolidada de la Empresa, que hoy se mantiene en los mercados del mundo.

En la actualidad la Compañía continúa exportando casi el setenta por ciento (70%) de su producción a los países del Grupo Andino, Centroamérica, el Caribe, Estados Unidos y Europa.

El crecimiento y el desarrollo durante todos estos años, ha traído como consecuencia la generación de más de 300 empleos directos e indirectos. Actualmente en la Empresa laboran 139 personas, en la recolección de materia prima en el país 50 personas y se generan otros empleos indirectos que representan servicios especiales a la Compañía.

PROGEL S.A. cuenta hoy con más de 30 años de labores en la ciudad de Manizales, durante los cuales se ha distinguido por ser una empresa líder en los mercados que atiende, y además se ha destacado por la colaboración que ha prestado a la ciudad y a la región en todo momento.

Reseña Histórica Importaciones Vega

Antecedentes:

La empresa tiene sus ancestros en las honduras espirituales de un hombre con ansias de superación y en las fuerzas solidarias de una familia constituida por los hijos de Marco Gómez Botero, quienes con decisión y entusiasmo hacen en 1938 un aporte a la firma Gómez y Mejía representado por el señor Alberto Mejía.

Más tarde, en el año 1946, la empresa demandaba un cambio en su estructura y funcionamiento, y fue así, como el hijo menor, José quien se desempeñaba en el comercio de textiles asume la responsabilidad de la firma, ante la declinación del cargo por parte de sus hermanos mayores. Acepta las funciones y decide viajar a barranquilla a hacer los primeros contactos para importar mercancías.

En 1949, Julio Montero se dio por contrato de compraventa la ferretería Electra a la firma Gómez y Mejía surgiendo de allí una nueva ferretería con el nombre de Gomar.

En el año 1957 se decide poner fin al condominio, pues los hijos de cada socio, por su crecimiento y madurez despiertan en sus progenitores nuevas esperanzas y posibilidades y constituyen la firma “egarco”.

En el año 1959, José Gómez, decide rebautizar aquel primer ascendiente comercial, tomando la dirección telegráfica de Alberto Mejía el término VEGA que sería parte del compuesto de la nueva razón social “IMPORTACIONES VEGA”.

La empresa cuenta en estos momentos con un equipo de 26 empleados, clasificados en:

Personal administrativo, asistencial y auxiliar.

El administrativo lo conforman 10 personas a saber:

Gerente

Subgerente

Relacionista

Contador

Jefe de importaciones

Dos auxiliares de contabilidad

Dos facturadoras

Una secretaria recepcionista

Al personal asistencial pertenece:

Jefe de bodega

Siete vendedores

Personal auxiliar lo integran:

Un mensajero

Un kardista

Auxiliar de despacho

Ayudante

Dos empacadores

Conductor

Celador

Reseña Histórica Flota Ospina

La empresa Flota Ospina viene operando desde 1952, como empresa de transporte de pasajeros por carreteras en vehículos de 4 a 9 pasajeros. Es una que antepone la seguridad por encima de todo concepto, por lo cual dispone de tecnología avanzada para ejercer un control y seguimiento de su operación. Tenemos destinos a las ciudades de Manizales, Pereira, Medellín y Cali. Nuestra fortaleza son las camionetas de lujo para 8 pasajeros.

HISTORIA

La Empresa inicia desde el año 1952 y es Constituida en 1962 lo que permite identificar la Creación de esta desde hace 55 años; el Señor Gilberto Sanabria inicia como Empleado hasta ser propietario.

La Empresa se identifica como Empresa Privada del transporte, funciona como sistema afiliador donde se identifica los componentes que hacen parte del sistema tales como afiliados, Empresa, conductores y Usuarios; en su Estructura Organizacional desde su creación se define aspectos tales como ser Empresa Tradicional, vertical, buen ambiente laboral; buena atención al usuario, fortaleza en las rutas manejadas Cali – Medellín – Pereira- Manizales. Desde hace 6 años la Empresa se encuentra en proceso de Crecimiento y Evolución, bajo el mismo concepto de misión y visión se define la necesidad de establecer parámetros administrativos dinámicos, participativos, identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el fin de establecer una Empresa competitiva para el mercado del transporte. Se encuentra en proceso de establecer la Empresa como sistema administrador y no afiliador, apoyados en la ley de gobierno del transporte, sobre la autorregulación del sistema de transporte, se inicia un fortalecimiento en componentes de Certificación de Calidad, sistemas tecnológicos, gestión del talento humano, organización y fortalecimiento financiero, lo que conlleva a cambios estratégicos fundamentales para la Organización.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

MISION

Somos una empresa tradicional de transporte de pasajeros por carretera intermunicipal, contamos con un talento humano calificado y un parque automotor moderno y confortable, anteponeamos la seguridad a cualquier acción humana, técnica y/o corporativa, para satisfacer las necesidades de los usuarios.

VISION

Queremos ser la empresa de transporte de pasajeros por carretera sobre la cual el público opine y se sienta lo más parecido a viajar como en su vehículo particular, con seguridad y comodidad.

POLITICA DE CALIDAD

Ofrecer a nuestros clientes internos y externos la plena satisfacción a través de la prestación de un servicio oportuno, ágil, eficaz, cordial y responsable. Dar a nuestros pasajeros un servicio seguro, cómodo, cumplido, confortable y con condiciones amplias de accesibilidad. Mejorar continuamente, a través de la retroalimentación, mecanismos de control y evaluación e indicadores de gestión. Implementar Tecnología de punta la cual fortalecerá todas las políticas y estrategias implementadas.

PRINCIPIOS Y VALORES

La satisfacción plena de nuestros usuarios. La prestación de un servicio ágil, oportuno, eficaz y responsable. Brindar comodidad, cumplimiento y seguridad en nuestros vehículos.

Reseña Histórica Súper de Alimentos

HISTORIA.

1948: Federico Peters, un Árabe-Americano, inicia en Manizales la elaboración de chicles, además de turrone y bombones de coco, en un taller con limitaciones de toda naturaleza. La tradición nació bajo el nombre de " FABRICA DE DULCES SUPERMAN " a la cual se unió un poco más tarde un Manizaleño con sueños de industria: Germán Mejía Vallejo. Durante una década trabajaron con tesón y trazaron esta leyenda con sabor a coco.

1959: Don Roberto Muñoz Botero compra mediante remate la fábrica, (que habían fundado unos soñadores sin fortuna); en asocio con su esposa Anita Salazar y de la mano de Octavio Montoya, quien venía de la Organización anterior, transformaron la antigua instalación en una planta amplia y eficiente. En este tiempo cambiaron por motivos legales la marca turrón SUPERMAN por SUPERCOCO. Por algo más de veinte años la sociedad Muñoz y Salazar manejó con acierto la producción de turrone hasta lograr darle una posición definida en el mercado de las GOLOSINAS COLOMBIANAS.

1979: se inició en firme la nueva época de SUPER mediante la adquisición de la fábrica por un grupo de Pioneros Manizaleños que le entregaron su manejo a Don Emiliano Henao Mejía, quién con su CREATIVIDAD trazó un camino de DIVERSIFICACION por el cual han transitado nuevos productos en continuo desarrollo.

1981: se constituye como sociedad de responsabilidad limitada, denominada " PROCOCO DE MANIZALES LIMITADA" luego el 18 de Septiembre de 1986 la sociedad cambia de razón social por la de " SUPER DE ALIMENTOS LIMITADA"

1995: la sociedad se transforma al tipo de sociedades anónimas, comerciales, y adopta nuevos estatutos bajo la denominación social de SUPER DE ALIMENTOS S.A. “

y el 21 de Noviembre de 2003 se constituye como "C.I SUPER DE ALIMENTOS S.A" reforzando el enfoque comercial internacional acogíendose a una plataforma legal más orientada a las exportaciones.

1987: Al fallecer Don Emiliano, la dirección la asumió su hermano Felipe Henao Mejía quien con inteligencia ha sabido impulsar y posicionar la Organización en altos niveles de CREACION, PRODUCCION y COMERCIALIZACION.

2000: SUPER continua sus procesos de crecimiento y desarrollo ofreciendo al público Nacional e Internacional una deliciosa variedad de golosinas sensacionales, novedosas y competitivas, con tal calidad y aceptación que después de 50 años permanecen impactando en el mercado.

2008: SUPER se redefine como la “Magia de la Alegría”. De acuerdo al nuevo enfoque estratégico que asume la compañía, SUPER transforma su imagen corporativa pasando de una imagen anticuada, rígida, distante e invisible a una identidad alegre, practica, actual, cercana, mágica, memorable y atractiva; convencidos en que el éxito está en la capacidad que tenga el negocio para expresar un sentimiento de autenticidad y ofrecer mágicos momentos de vida a través de golosinas sensacionales.

Hoy: En los últimos años su avance ha sido trascendental. SUPER ocupa los primeros lugares en el sector confitero de Colombia. De ocho personas que tuvo en sus comienzos, hoy esta ocupando a mas de 1200 colaboradores. Con su Creatividad, Pasión, Intimidad con Clientes y Consumidores y Flexibilidad, logra conocer y satisfacer a sus Clientes y Consumidores y consolida una cultura

fundamentada en la innovación, la gestión del conocimiento y la excelencia en su gestión.

INTIMIDAD CON EL CONSUMIDOR:

Es la sensibilidad y disposición permanente de todos los colaboradores de la organización para comprender, orientar y satisfacer de forma decidida las necesidades y deseos de los consumidores logrando generar especiales momentos de vida a través de golosinas sensoriales.

Implica la comprensión profunda de hacer siempre las cosas de la mejor manera, pensando en que así lo recibirán nuestros consumidores.

CREATIVIDAD:

Es la capacidad para descubrir y desarrollar propuestas ingeniosas, innovadoras y de impacto, rompiendo paradigmas para enfrentar los retos exigencias y oportunidades relacionadas con el mercado, la organización y el rol de cada colaborador.

Abarca la capacidad para identificar, elegir e implementar con coherencia las mas adecuadas y originales posibilidades de acción, haciendo valiosos aportes hacia la conquista de nuestra visión.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

Para Súper de Alimentos la Gestión del Conocimiento es el proceso mediante el cual la organización estructura el conocimiento que ya posee, lo disemina entre sus colaboradores y construye nuevo conocimiento reflejado en procesos de innovación.

PASIÓN:

La pasión es la fuerza vital más poderosa que surge del interior de cada colaborador, y toma formas diversas como entrega, pujanza, compromiso, vigor y determinación por lo que se hace.

La pasión conlleva el impulso para desarrollar con alegría y perseverancia las acciones necesarias en pro de lograr las metas trazadas, proyectando la convicción profunda del valor que tiene lo que hacemos.

COMUNICACIÓN EFECTIVA:

En Super la comunicación efectiva es entendida como una competencia dinámica y activa del proceso conversacional, fundamentada en la comprensión de la organización como una red de interacciones en la que se actúa con confianza, claridad, oportunidad, sinceridad y asertividad en las relaciones.

Implica la capacidad para escuchar activamente, compartir inquietudes, indagar, verificar comprensiones y crear sentidos compartidos, hacia la construcción de una organización con altos estándares de excelencia interna reflejada en la efectiva gestión de sus procesos y la óptima relación con su entorno.

Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social en Super la definimos como la “manera de operar de una empresa o negocio mediante la interacción y relación armónica con los diferentes grupos de interés llenando sus expectativas financieras, sociales y ambientales, de forma que se contribuya al desarrollo sostenible y a la creación de valor de todo el sistema”; para nosotros se convierte en un tema estratégico direccionado hacia el impacto de los diferentes grupos de interés, desde el colaborador interno, el cliente, el consumidor y la misma comunidad.

Nuestra RSE se caracteriza por:

- Estar enmarcada dentro de la estrategia del negocio.
- Ser guiada por una estrategia de desarrollo sostenible.
- Estar enfocada en nuestros grupos de interés (Stakeholders)

En Super de Alimentos hemos desarrollado una serie directrices y lineamientos que promueven el desarrollo social tanto a nivel interno como externo; Desde allí hemos implementado una serie de estrategias dirigidas al desarrollo social generando impactos positivos en la comunidad y beneficios para ésta; día a día venimos trabajando más por el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y el fortalecimiento del capital social, gestionando proyectos encaminados a “la construcción de un mejor país.

Personal:

Gerente General: ***
Gerente Comercial: ***
Gerente de Negocios Internacionales: ***
Tesorera: ***
Gerente de Recursos Humanos: ***
Jefe de Sistemas: ***
Gerente de Logística: ***
Gerente de Investigación: ***
Gerente de Desarrollo: ***

Reseña Histórica INDUMA

Actividad de la empresa:

Fabricantes de puertas metálicas y madera, perlines para techos, ballestas para puertas, puertas de seguridad, puerta corta fuego, closet, cajas contador, cajas eléctricas 2 x 4 4 x 4 octagonales, certificadas retie, bisagras, somos grandes exportadores para países como PANAMA, VENEZUELA, ECUADOR, MEXICO,

PERU, SALVADOR, COSTA RICA, REPUBLICA DOMINICANA, JAMAICA, SANTO DOMINGO, GUATEMALA.

Empresa manizaleña establecida en 1958 para la producción metalmeccánica dirigida al sector de construcción con certificación ISO 9000, somos productores de puertas metálicas, puertas madera, puertas seguridad, closet, puertas anti pánico corta fuego.

Somos los mayores productores de herrajes para carpintería en COLOMBIA con una basta experiencia en este ramo.

Contamos con dos plantas de producción con más de 14000 mts cuadrados construidos propiedad de la empresa, tambien estamos en capacidad de prestar el servicio de asesoría técnica en la parte de troquelaria partes mecánicas, contamos con un excelente departamento técnico mecánico.

La empresa genera entre 300 y 320 empleos permanentes. Seguir creciendo y cumplirle a la sociedad, las metas. Liderazgo. NOTICIA

Conversar con Diego Arango Jaramillo, Gerente de Industrias Manizales (Induma), permite conocer no solo sobre las cinco décadas por las que ha pasado esta compañía, sino la historia económica de la ciudad y de Colombia.

En la planta de producción de Induma en el barrio El Campin, los flejes se convierten en pequeñas piezas.

A medida que cuenta cómo sacó adelante la empresa, describe hechos que han marcado la industria de Manizales y del país. Incluso en su escritorio no puede faltar un periódico.

“Uno tiene que permanecer al tanto de los acontecimientos de la economía, de las disposiciones del Gobierno central y de los decretos de los cuerpos legislativos”.

Luego de asumir las riendas de Induma, con un manejo casi nulo del sector metalmeccánico, Arango Jaramillo logró consolidarla como una de las más destacadas fábricas de productos relacionados con la construcción.

La Cámara de Comercio de Manizales exaltó su tesón el pasado miércoles, con la medalla Honor al Mérito 2009. NEGOCIOS dialogó con él.

Ver que su empresa sigue creciendo luego de 50 años, es para Diego Arango Jaramillo motivo de orgullo.

Giros del destino

¿Cuántos años lleva como empresario?

En Induma, 50 años, pero son 59 años de vida laboral. Los primeros nueve años los dediqué a manejar una finca de mi padre en Quimbaya (Quindío).

¿Cómo llegó a Induma?

Hace 50 años ofrecieron esta empresa a mi familia. Compré una pequeña parte y se dieron las cosas para ubicarme en Manizales. Estaba casado cuando la situación en el Quindío se empeoró por el problema de la violencia. Eso me obligó a retirarme de esa región.

¿Qué pasó cuando llegó a la capital caldense?

Llegué sin ningún conocimiento, pero con muchos deseos de salir adelante como industrial. Sentía una gran pasión por la mecánica. En un principio, por el

desconocimiento total no solo del sector metalmecánico, sino de sistemas administrativos, se vivieron muchas dificultades.

¿Qué fue lo más complicado?

Los consumos eran muy bajos por el tamaño del país y la formación en tecnología era mínima. No había facultades de ingeniería mecánica y los profesionales en asuntos administrativos eran pocos. Busqué un contador en Manizales, pero había solo dos con experiencia y estaban empleados.

La empresa

¿Qué hacía Induma al principio?

Bisagras, fundamentalmente. Existían en Colombia otras dos industrias similares, ambas en Medellín. Tenían mucho más recorrido, la competencia era muy grande, me tocaban los clientes más difíciles para pagar, pero tenía que vender. Otro problema por esos días fue que el producto que hacíamos llegaba del Japón al precio de la materia prima. Eso significó una quiebra casi total, tuvimos que subsistir contra todo lo imposible.

¿Cómo está hoy la compañía?

Hacemos unos 350 productos relacionados con la industria de la construcción. Estamos en por lo menos el 90% de las ferreterías de Colombia y en 16 países. Eso no se ha dado de un momento a otro, hace unos 15 años empezamos una campaña para abrir mercados en el exterior, con muchas dificultades.

¿Cómo eran esos intentos?

Había que hacerlos con recursos propios, no existía el apoyo estatal de hoy para esos procesos. Teníamos que viajar sin saber qué encontraríamos en el país de destino, había que buscar en las páginas amarillas del directorio telefónico y

decirle a un taxista que nos llevara a las ferreterías. Otro hecho muy complejo era que desconfiaban de la calidad de la mercancía nacional, por decepciones que les causaron algunas empresas.

¿De qué manera lograron despejar ese panorama?

Les mostramos a los clientes que teníamos ventajas muy grandes frente a los países europeos, en un comienzo, y últimamente frente a los orientales. Saben que les cumplimos en calidad y tiempos de entrega.

Entonces, ¿qué características se deben tener para que una empresa piense en exportar?

Primero, estar guiada por los programas nacionales que apoyan las exportaciones. Segundo, producir bueno, bonito y barato. Si es así llega al mercado internacional, de lo contrario no.

Claves para crecer

¿Cuáles han sido los factores clave para la evolución de Induma?

Adquirir tecnología ha sido definitivo. Hace 20 años me fui para los Estados Unidos a buscarla y a ver cómo funcionaba la industria, aunque nuestro inglés no era muy fluido y los “chicanos” u obreros en las empresas nos servían de traductores. También acudí a las bibliotecas para consultar libros sobre mecánica. Lo combinamos con visitas a almacenes especializados en maquinaria usada, la encontramos a buenos precios, la reparamos aquí y la pusimos a punto.

¿Cómo les fue el año pasado en plena crisis económica, que también afectó la construcción?

Las estadísticas son importantes, pero la construcción se desarrolla en muchas partes. Por eso la demanda de nuestra mercancía se mantiene. Los problemas en este sector casi no los hemos sentido.

Cuando surgen problemas, ¿qué estrategias aplica para superarlas?

Buscar precios muy competitivos, atacar mucho el mercado y fortalecer la promoción donde aún no se ha llegado. De igual forma, hay que velar por mantener una excelente reputación.

En lo administrativo, ¿qué pautas se deben seguir en momentos de crisis?

Amarrarse la correa, ser muy parco en los gastos, ver los rendimientos del personal y estar muy enterado de lo que sucede alrededor.

¿Cómo evitar que se afecte el empleo?

Con orgullo podemos decir que no hemos mermado la planta de personal. Generamos entre 300 y 320 empleos permanentes. Nos satisface tener ese número de trabajadores, cada uno representa la subsistencia de cinco personas o más, por eso de aquí dependen unas mil 500 personas.

¿Qué viene para la compañía?

Seguir creciendo, mirar más a los mercados externos, cumplir con Colombia y con la sociedad.

Qué hace falta

Manizales también hace parte de las preocupaciones del Gerente y creador de Induma, Diego Arango Jaramillo:

¿Le preocupa el índice de desempleo en Manizales?

Sí, debe ser una prioridad para el Estado velar por crear más empleo, el nivel de desocupación se puede convertir en una bomba de tiempo.

¿La ciudad sigue siendo atractiva para la inversión?

Manizales fue calificada por el Banco Mundial (en el informe *Doing Business-Haciendo Negocios*) como una ciudad sui géneris para abrir empresa. Considero lo mismo, no porque sea manizaleño, sino porque a través de los años me he dado cuenta de que la mejor gente del país está en Manizales. En situaciones de urgencia de Induma, para cumplir un compromiso, los empleados permanecen al pie, eso no existe sino aquí.

¿Qué le falta a la ciudad para un mayor desarrollo industrial?

Ha progresado, pero se tiene que crear un ambiente más propicio para formar empresa. Eso es bueno para el Estado, la industria produce impuestos como el IVA del 16%, 34% de las utilidades, impuestos municipales, Predial, los servicios públicos son demasiado caros. Si se quiere luchar contra el desempleo hay que contrarrestar estas situaciones.

¿Qué opina frente a algunos que consideran que Manizales no debe crecer mucho?

Es una visión acomodada. No debe crecer desbocadamente porque eso trae enormes riesgos, pero sí tiene que avanzar. Veo con pesar cómo los jóvenes que se gradúan en las universidades tienen que buscar trabajo en otras partes. De otro lado, la ciudad tiene una vocación metalmeccánica, pero le falta mucha tecnología y centros de formación que le aporten a la industria personal bien preparado.

Induma posee dos plantas de producción. Una está en el barrio El Campín, y la otra se ubica desde 1998 en la Zona Industrial.

Reseña histórica Café Tisquesusa

El origen de esta empresa fue una unión de un familiar, el esposo de mi hermana y mi persona en ser socio mi cuñado de una empresa que yo tenía en esa época 1992 una empresa de cebo que se llamaba corfres el quería ser socio, él se llama Rafael Nieto, esposo de mi hermana entonces él tenía la intención de participar de hacer sociedad entonces quería involucrarse y nos tomamos la decisión de que él fuera socio de mi hermana por intermedio de ella y para empezar a trabajar en compra y venta de los productos de café por que mi cuñado en esa época trabajaba con una firma una multinacional de café entonces decidimos meternos en eso y de ahí empezamos a trabajar en sociedad empezamos a comprar café o retenciones para los exportadores y dependíamos, café o retención en esa época es el impuesto que obliga al estado a que los exportadores paguen por intermedio de la federación y en esa época se pagaba con el mismo producto entonces todos los exportadores tenían que acceder al café, nosotros le conseguíamos el café ellos lo pagaban y por eso nos ganábamos una comisión empezábamos a trabajar eso y después nos metimos en el cuento de vender productos, uh conseguimos un cliente en la costa él nos entregaba la plata a nosotros y mientras buscábamos los productos los poníamos a dar frutos y nos daba una comisión y en eso encontramos que debíamos montar una empresa de café entonces nos pusimos a buscar la forma de montar una trilladora, uh nos fue difícil por el sitio empezamos buscando en Chinchiná, en Chinchiná se ofreció unas máquinas pero no fuimos capaces de negociar en últimas uno de los clientes nuestro de café unas máquinas de segunda para tostadora y decidimos arrancar primero con un tostadora. y hay fue donde arrancamos y empezamos a buscar los procesos y hace 15 años a vamos a cumplir 15 años que empezamos a empacar la primera libra de café.

En el año de 1.995, materializamos el sueño de lanzar al mercado mundial CAFÉ TISQUESUSA , como un proyecto para darle valor agregado al producto base de la economía de nuestro país y hacer de nuestra empresa una de las mejores.

Gracias al conocimiento y desarrollo que hemos alcanzado, hoy podemos ofrecer un alto estándar de calidad en cafés orgánicos y especiales y otros productos naturales, los cuales cuentan con un excelente reconocimiento en el mercado.

POLITICA DE CALIDAD

En Tisquesusa ofrecemos productos naturales y orgánicos derivados del café y bebidas de panela aromatizada, los cuales buscan la satisfacción de las necesidades y la superación de las expectativas de nuestros clientes, mediante el cumplimiento de sus exigencias y requerimientos, apoyados en un sistema de mejora continua y un talento humano capacitado.

PRODUCTOS

Nuestra Empresa compra las mejores materias primas, obtenidas de las fincas ubicadas en uno de los sitios con las mejores condiciones ecológicas del país, donde se adelantan los más avanzados procesos tecnológicos en el campo agronómico y en los cuales, se realiza una esmerada recolección manual del café y de beneficio ecológico, que hacen de CAFÉ TISQUESUSA un café tipo Gourmet. Ofrecemos nuestros productos en el tipo de tostión y en la presentación que el cliente solicite: tostado en grano y/o molido, semitostado, empacado en diferentes presentaciones para consumo en el mercado nacional e internacional.

Café tostado y molido

Café instantáneo

Café orgánico

Aromáticas de panela

CONVENIOS

Tenemos convenios de trabajo con reconocidas empresas del gremio, para una presentación integral y óptima de servicios, directamente o a través de cada una de ellas. Nuestra infraestructura y el soporte técnico y humano nos permiten ofrecer servicio de asesoría en los procesos de laboratorio, tostión, molienda, desgasificación, empackado, servicios de maquila para la producción de otras marcas de café tostado, procesamiento de cafés orgánicos y exportación de café tostado ecológico excelso.

Reseña Histórica Compañía Cafetera La Meseta S.A.

Compañía Cafetera La Meseta S.A es una empresa familiar de trayectoria en la comercialización de café de Colombia. Su organización empresarial se inicia en 1983, como productores de café a menor escala, con una producción inicial de 800 @ en la finca La Meseta ubicada en la Vereda los Cuervos, Municipio de Villamaría, Departamento de Caldas-Colombia con una extensión de 5 hectáreas. Se consolida en la actualidad como un complejo agroindustrial sólido con una producción de café excelso tipo exportación de 13.500 sacos mensuales.

La Meseta S.A. en su proceso de crecimiento ha desarrollado y acumulado una importante experiencia en la cadena de producción y una integración vertical especial en el negocio a través de su Finca de Meseta, Central de Beneficio La Ínsula, Centro de Acopio la Ínsula y Trilladora La Meseta, características especiales que son garantía del conocimiento profundo y cuidado especial del producto desde la siembra para brindar a nuestros clientes la mejor calidad.

Misión

Compañía Cafetera La Meseta S.A es una empresa amable con sus proveedores, clientes, empleados y accionistas, dedicada a la producción, compra, beneficio y comercialización de café excelso calidad exportación así como la venta de subproductos del café para la satisfacción de las necesidades y mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés así como el aporte a la sociedad.

Visión

Compañía Cafetera La Meseta S.A se proyecta a 2015 como uno de los exportadores y comercializadores de café verde más sólidos a nivel nacional, con

un nivel avanzado de organización, un amplio grupo de clientes y proveedores estratégicos y una gestión eficiente del riesgo apoyados en un sistema de información afianzado, una estructura administrativa consolidada, sistemas de calidad y efectividad en la producción.

Reseña Histórica

A partir de 1988, en la finca la Meseta, se comienza la compra de café verde a productores vecinos que debían desplazarse hasta Chinchiná para venderlo a compradores locales. Se observa la posibilidad de mejorar los precios que los caficultores recibían por su café, además de un ahorro en costos de desplazamiento, tiempo y facilidad en la entrega; dado que nuestra ubicación permitía la atención todos los días sin restricción de horario.

La infraestructura que se tenía era incipiente, el beneficio se hacía artesanalmente y el secado se realizaba en el patio a cielo abierto para aprovechar el buen clima de la zona.

En 1989 el negocio exigió la construcción del primer silo, necesario para la atención de los ahora 46 productores y un volumen de 4.800 @ de café al año. Así se consolidó el Beneficiadero La Meseta con un posicionamiento importante al acopiar la producción de la zona cafetera de Villamaría, a la vez que la comercialización de café seco se realizaba a través de la Cooperativa de Caficultores de Manizales, la cual permitía trasladar mayores beneficios a nuestros proveedores y vecinos.

Con el rompimiento del pacto cafetero, la crisis del sector golpea la industria siendo el más afectado el pequeño productor que ve disminuir sus ingresos y por consiguiente el deterioro de su nivel de vida. Esta situación le exige buscar fuentes alternas de ingresos y dejar su unidad productiva. Con la firme creencia en la expansión moderada de la frontera agrícola en la zona, se realizó la adquisición de una finca colindante de 5 hectáreas.

Con la premisa de la unión familiar y bajo la razón social Jorge Hernán Muñoz Castaño, hermano mayor y gerente de la organización se continuó el fortalecimiento del negocio en la finca y beneficiadero la Meseta así como la expansión moderada de la frontera agrícola.

En el año 1997 se adquiere el Beneficiadero la Ínsula, ubicado en el kilómetro 7 vía Chinchina-Marsella, posición estratégica al ser el único centro de acopio de café verde y cereza, con cobertura de la zona más cafetera de la región; Con la

adquisición de la Ínsula, se genera un desarrollo acelerado del negocio, creando la infraestructura industrial exigida por los productores vinculados y el cambio de la cultura en la comercialización del café seco por el de cereza y verde. La modernización actual, permite atender la recepción y despacho de café las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Este complejo agroindustrial de beneficio de café, es considerado como el de mayor envergadura del país, tanto en el acopio y procesamiento de cereza y verde, como en el número de caficultores atendidos generando 12 empleos directos en la actualidad.

Con base en la experiencia de la comercialización nacional, la infraestructura, el gran número de proveedores activos y con el propósito de darle un mayor valor agregado a la comercialización; a finales del año 2003 se adquiere la Trilladora La Meseta ubicada en el municipio de Chinchiná, incursionando en el sector exportador y consolidando la integración vertical del negocio. En esta etapa se invierten 2 años a través de un proceso de investigación de mercados, obtención de la licencia de exportadores, asesoría comercial y de logística. Esta expansión ha propiciado una mejora en precios para los cultivadores, generación de empleado y desarrollo de la zona de influencia.

En el año 2006 se dio apertura al Centro de Acopio la Ínsula; una bodega de 300 metros cuadrados ubicada en el Municipio de Santa Rosa de cabal-Risaralda, con el fin de ampliar la cobertura de café de buena calidad y garantizar el aprovisionamiento de materia Prima para la Central de Beneficio y la Trilladora acogiendo proveedores de esta importante zona cafetera del país. Se tiene una meta de compras para el 2010 de 150.000@ CPS.

En el año 2007 se da comienzo en la trilladora La Meseta a la compra de café pergamino seco comercializando la cantidad de 167.500@ con origen en los diversos sitios cafeteros del país. Así mismo se incursionó en el mercado de inferiores o pasillas comercializando la cantidad de 37.500@. En la actualidad la Trilladora La Meseta genera 30 empleos directos.

Cambio de razón social

A mediados del año 2008 la empresa Jorge Hernán Muñoz Castaño inicia su transición para convertirse en Sociedad Anónima con la creación de la Sociedad Compañía Cafetera La Meseta S.A, teniendo en cuenta el crecimiento constante a través de los años, el nivel de ventas manejado en la actualidad así como su transición hacia el mercado externo; buscando además una mayor organización y

eficiencia en los procesos empresariales, mayor respaldo frente a terceros y una visión de permanencia en el largo plazo.

La Compañía Cafetera La Meseta ha alcanzado en su desarrollo el montaje de una estructura administrativa familiar con accionistas activos, compuesta por los 6 hermanos Muñoz Castaño con la Gerencia en cabeza de Jorge Hernán y una distribución de funciones como se describe a continuación.