

**ESTRUCTURA DE GOBIERNO PARA PROFESIONALIZACION DE LA
EMPRESA CONSTRUCTORA FAMILIAR PYME.**

CESAR ALONSO CASTELLANOS TORRES

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

**ESTRUCTURA DE GOBIERNO PARA PROFESIONALIZACION DE LA
EMPRESA CONSTRUCTORA FAMILIAR PYME.**

CESAR ALONSO CASTELLANOS TORRES

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas Constructoras**

**Orientador
ANDRÉS MONTEJO
Arquitecto
RODRIGO RUIZ
Ingeniero**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanza

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de Empresas Constructoras

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a Dios y a las personas más allegadas mis padres por su comprensión y apoyo incondicional, a mi esposa e hijos por su amor infinito a ellos infinita gratitud y amor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el apoyo incondicional de mi familia por brindarme su amor, comprensión a ellos mi amor. Infinito agradecimiento a mi familia que me brindaron su palabra de aliento, y siempre muestras de amor.

Agradezco a todas las personas que me brindaron información en temas específicos para esta investigación a la doctora María Margarita Romero por su valioso aporte y sugerencias quien me alentó en momentos de duda.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. MARCO TEORICO	16
1.1 EL FENOMENO DE LA PROFESIONALIZACION EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	16
1.2 CONSEJO DE FAMILIA.	18
1.3 CONSEJO DE ADMINISTRACION.	19
1.4 REASIGNACIÓN DE FUNCIONES COMO MECANISMO DE PROFESIONALIZACIÓN.	20
1.5 FACTORES CRÍTICOS Y MECANISMOS DEL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL – UNA CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS PYME FAMILIARES.	22
1.5.1 Factores críticos del proceso de profesionalización empresarial.	23
1.5.1.1 Factores críticos relativos a la cultura	23
1.5.1.2 Factores críticos relativos a la formación de los sucesores.	24
1.5.1.3 Factores críticos relativos a la identificación y capacitación de directivos no Familiares.	26
1.5.1.4 Factores críticos relativos al manejo adecuado a la superposición de los sistemas empresa y familia.	28
1.5.2 Mecanismos del proceso de profesionalización empresarial.	35
1.5.2.1 Manual de procedimientos	35
1.5.2.3 Las ventajas de contar con manuales de procedimientos.	36
1.5.2.4 ERP Planificación de recursos empresariales.	38
1.5.2.5 Modelo MRP de inventarios.	40
1.6 MOTIVOS POR LOS QUE SE ELIGE CREAR EL GOBIERNO CORPORATIVO.	45
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR - MEDIOS Y ESTRATEGIAS PARA ASEGURAR SU CONTINUIDAD.	49
2.1 FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	49
2.2 DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	51
2.3 RIESGO QUE CUSAN EL FRACASO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.	54
2.4 RIESGOS TECNOLÓGICOS, ECONÓMICOS Y PROFESIONALES.	54
2.5 RIESGOS DE GESTIÓN FINANCIERA	56
2.6 RIESGOS PSICOSOCIALES.	57
3. ESTRUCTURAS DE GOBIERNO QUE PERMITEN UN PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN ANTE UN RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR PYME.	62

3.1 TRES EJES DE CONTROL PROTOCOLARIO SOBRE LOS SOCIOS FAMILIARES QUE SE CONSIDERAN CENTRALES PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.	62
3.1.1 Órganos de gobierno en la empresa familiar.	65
3.2 ESTRUCTURA DE GOBIERNO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA FAMILIAR PYME.	70
3.2.1 Modelo ideal para la estructura organizacional de gobierno en una empresa familiar constructora PYME.	72
3.3 ORDEN OPERATIVO IDEAL PARA ARMAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA PYME FAMILIAR.	72
3.4 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS PYME CONSTRUCTORAS FAMILIAR	78
3.4.1 Primer modelo de Estructura organizacional de gobierno corporativo para una empresa constructora PYME familiar.	79
3.4.2 Segundo modelo de Estructura organizacional de gobierno corporativo para una empresa constructora PYME familiar.	82
3.4.3 Tercer modelo de Estructura organizacional de gobierno corporativo para una empresa constructora PYME familiar.	83
3.6 CRITERIOS PARA DISCRIMINAR LAS FORMAS DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL NECESARIAS PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA PYME	. 91
3.6.1 Identificación del problema.	93
3.6.2 Análisis de las causas.	93
3.6.3 Generación y selección de alternativas de solución	94
3.6.4 Aplicar la alternativa de solución, controlar y evaluar los resultados	94
3.7 BENEFICIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO	96
3.8.1 Sucesión y segunda generación	103
3.8.2 Crisis por fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos.	104
3.9 ASPECTOS CLAVES QUE ASEGURAN LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL.	107
3.9.1 Características importantes que requiere el proceso de sucesión para asegurar la continuidad de la empresa.	107
3.9.3 Desventajas de las Empresas Familiares que ponen en riesgo la continuidad de la empresa.	112
3.9.4 Los retos de las empresas familiares.	115
3.10 LA SUCESION	117
3.10.1 Inicio y realización de un acertado proceso de sucesión.	118
3.10.2 Criterios para enfrentar la sucesión en empresas familiares	121
3.10.3 Dimensiones de la sucesión en empresas familiares.	122
3.10.11 El plan de sucesión	122
3.10.12 Modelo para un acertado proceso de sucesión.	124
3.11 PROTOCOLO DE FAMILIA	130

4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	138
5. DISEÑO METODOLÓGICO.	140
6. ANALISIS DE RESULTADOS.	141
6.1 EL CONSEJO DE FAMILIA	145
6.2 ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	145
6.3 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	146
6.4 EQUIPO DIRECTIVO.	146
7. CONCLUSIONES.	150
BIBLIOGRAFÍA.	151

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Proceso de profesionalización.	30
Cuadro 2. Factores que pueden comprometer la continuidad de la empresa	58
Cuadro 3. Ventajas competitivas de la empresa familiar.	111

LISTAS GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Forma en que funciona el sistema MPR.	44
Grafico 2. Estructura de Gobierno y Profesionalización de empresa constructora familiar PYME.	71
Grafico 3. Organigrama de la empresa y orden secuencial de funcionamiento	76
Grafico 4. Diamante de la Competitividad para una empresa constructora PYME.	77
Grafico 5. Una Empresa Familiar con carácter de Empresa Institucional.	80
Grafico 6. Estructura de gobierno de una empresa constructora PYME familiar	82
Grafico 7. Estructura de gobierno de una empresa constructora PYME familiar poco descentralizada.	84
Grafico 8. Estructura de gobierno de una empresa constructora PYME familiar en un proceso de evolución al nivel corporativo.	85
Grafico 9. Momento en que una empresa constructora PYME familiar adquiere conciencia de una estructura organizacional de gobierno corporativo.	87
Grafico 10. La estructura funcional del gobierno corporativo dentro de una empresa Familiar con carácter Institucional.	90
Grafico 11. Habilidades técnicas, humanas y conceptuales en los diferentes niveles de una organización	91
Grafico 12. Características básicas de un buen modelo de gobierno corporativo.	99
Grafico 13. Mejores prácticas de un buen modelo de gobierno corporativo.	100
Grafico 14. Relación diferenciada entre empresa y familia.	110
Grafico 15. Trampas que crean debilidades en la empresa familiar.	113
Grafico 16. Separación de lo estratégico de lo operativo a partir del gobierno.	115
Grafico 17. Diagrama organizacional del gobierno corporativo dentro de una empresa familiar.	117
Grafico 18. Elementos en un proceso de sucesión y su interacción para el éxito.	125

RESUMEN

La presente investigación hace un análisis de la ausencia de estructuras de gobierno ha sido identificada como una de las principales causas que explica la baja expectativa de vida de las empresas de familia PYMES. En este estudio indica como estructura y fortalecer la gobernabilidad y se recomienda acciones prácticas que pueden emprender las empresas familiares para acrecentar sus probabilidades de supervivencia.

Esta investigación parte desde tres enfoques el primero propone describir la profesionalización en empresas familiares y sus implicaciones, el segundo está orientado a indicar sus características estructurales y el tercero hace referencia a determinar sus estructuras de gobierno desde una mirada crítica con relación a las empresas constructoras pymes.

Palabras claves: Gobernabilidad, Estructura de gobierno, Empresas PYMES

INTRODUCCIÓN

La presente investigación abarca el análisis de algunas de las tendencias en estructuras de gobierno más utilizadas al interior de las empresas familiares colombianas y de américa latina desde el año 2000 en adelante, para identificar las prácticas y herramientas que las han llevado a un proceso sucesorio exitoso.

La investigación traza tres objetivos específicos primero describir el fenómeno de profesionalización en empresas familiares y demostrar en este estudio sus fenómenos el segundo objeto sus componentes estructurales en empresas familiares y sus implicaciones, el tercer objetivo es mostrar el contraste y la determinación de gobierno para esta empresas familiares y un cuarto objetivo identificar una estructura de gobierno en una empresa constructora familiar PYMES.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Describir una estructura de gobierno que permita profesionalizar la empresa constructora pyme familiar.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Describir y precisar el fenómeno de la profesionalización de las empresas familiares.
- Caracterizar la empresa familiar profundizando en las estructuras de gobierno que permiten la permanencia, sostenibilidad y crecimiento.
- Contrastar y determinar de las estructuras de gobierno cuales permiten un proceso de profesionalización ante un relevo generacional en la empresa familiar PYME.
- Identificar una estructura de gobierno para la profesionalización de una empresa pyme familiar Constructora.

1. MARCO TEORICO

1.1 EL FENOMENO DE LA PROFESIONALIZACION EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

De acuerdo Gómez¹, Un primer paso hacia la profesionalización, es “la formación de órganos de gobierno, es decir, de estructuras formales para la toma de decisiones de la familia y de la empresa, para el área de la familia existe el Consejo de Familia y para el área de la empresa existe el Consejo de Administración”: “En el Consejo de Familia o la Asamblea Familiar se analizan aspectos como:

- Los valores éticos y la conducta que se espera de los miembros de la familia.
- La contratación de los miembros de la familia en la empresa.
- La remuneración y los préstamos para los miembros de la familia.
- Las políticas de transmisión de las acciones.
- Las políticas de sucesión de los directivos.
- Las reglas de integración de los parientes políticos a la empresa, etc”².

Pues antes de iniciar un proceso de profesionalización en las empresas familiares, se requiere contar con unos criterios objetivos y responsables, que obedezcan a valores éticos y morales muy claros, conocer las formas de comportamiento identificadas en cada uno de los familiares, actitudes de los familiares frente a la necesidad del proceso de profesionalización; y paralelamente se demanda identificar la remuneración y el tiempo con que cuentan los familiares para trabajar, y el tiempo libre para dedicarlo a la capacitación requerida, y la estructura de la empresa, explicada en: roles, funciones de desempeño, responsabilidades y nivel de poder y liderazgo sobre la empresa; pues solo a partir de ello se hace posible construir unos protocolos de familia equilibrados y unas políticas de profesionalización apropiadas y acertadas.

Aunque resulta conveniente recurrir a una segunda opinión con profesionales altamente preparados, regularmente “Algunos empresarios familiares consideran que tener un consejo de administración es un “lujo” para la empresa que hacen más lento el proceso de toma de decisiones, y que además, las personas que pueden formar parte del Consejo, son gente que no conoce la empresa, sin embargo, detrás de estos factores, muchas veces se encuentran las verdaderas razones para no formar este Consejo pues la mayoría de empresas familiares considera que ello en efecto es algo riesgoso e impertinente, pues les produce desconfianza, dado el bajo nivel de capacitación de muchos de ellos y la forma como han emprendido y administrado sus empresas por muchos años.

¹ GOMEZ VILLANUEVA, Jorge Eduardo. La profesionalización de las empresas familiares y sus órganos de gobierno. [En línea]. Tecnológico de Monterrey. Guadalajara. 2014. p. 1. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jorge+eduardo+gomez+villanueva/op\(20may14\)jorgeeduardogomezvillanueva](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jorge+eduardo+gomez+villanueva/op(20may14)jorgeeduardogomezvillanueva) .

² Ibíd. p. 14.

En este sentido perciben que las principales “razones son la pérdida de poder del empresario, si el fundador es el director de la empresa, se siente supervisado y como está acostumbrado a recibir cuentas no le parece bien ahora que sea él quien rinda cuentas al consejo”³, y por lo tanto ello hace aún más necesaria la profesionalización de los integrantes de la empresa, especialmente de los propietarios familiares.

Así mismo según Mintzberg, la gestión de una empresa tiene que ver con tres elementos:

- “La ciencia (mundo del análisis, de la lógica, de la metodología).
- La artesanía (a través de la repetición, del contacto con el maestro, del conocimiento tácito).
- El arte (relativo a la creatividad y el desorden)”⁴.

Según lo afirma Rueda Galvis:

“La gran debilidad de la empresa familiar suele centralizarse en dos aspectos fundamentales que son: su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Aunque es de reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en su talón de Aquiles”⁵.

Pues si bien la mayoría de quienes crean las empresas son ingenieros o artesanos expertos en su área, la verdad es que laboran en la parte de la producción guiados por la parte técnica y científica, pero en la parte administrativa, lo hacen de una forma casi artesanal y rudimentaria comparativamente con la demanda actual para diseñar planes estratégicos eficientes ante el mercado y las exigencias del mundo competitivo de la actualidad.

Esta realidad que hace muy importante diseñar una estructura empresarial ágil y una estructura de gobierno orgánica en el proceso de profesionalización de la empresa, de modo que se pueda laborar paralelamente entre proceso de

³ Ibid. p. 38.

⁴ MITZBERG, Henry, Tres modelos para mejorar la toma de decisiones. Business Review. Ed. 152. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.harvard-deusto.com/articulo/Tres-modelos-para-mejorar-la-toma-de-decisiones-2> . . Cambridge. 2006. p. 1.

⁵ RUEDA GALVIS, Javier Francisco. La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Ed. 15. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001> . Argentina. Universidad Nacional de Misiones. Revista. Visión de Futuro. 2011. p. 7.

administración de la empresa, el proceso de producción y los procesos de capacitación profesional.

1.2 CONSEJO DE FAMILIA.

De acuerdo con la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, recomienda:

Medida 28. “Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Consejo de Familia, conformado por los miembros de la Asamblea de Familia, conforme a lo dispuesto en el protocolo familiar.

Medida 29. “El Consejo de Familia tendrá como mínimo las siguientes funciones: servir como órgano consultivo para la Junta Directiva de sociedades de familia, decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia, elegir los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia, suscribir el protocolo familiar y velar por la divulgación y el protocolo del mismo”⁶.

El consejo de familia busca dar herramientas para disminuir los problemas familiares y disminuir la frecuencia de los mismos. Al consejo de familia debe dársele formalidad, deben programarse reuniones periódicas serias, en las que se toquen temas relacionados con los compromisos de los miembros y las responsabilidades del protocolo familiar.

Funciones de un consejo de familia según Quintana:

- Establecer, preservar y actualizar los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la empresa a largo plazo.
- Trasladar al Consejo de Administración esta visión y valores y controlar que los respete y se ajuste a ellos en sus actuaciones.
- Mantener la disciplina familiar en cuanto a la empresa, protegiéndola de posibles injerencias familiares mediante el establecimiento de normas de obligado cumplimiento para todos.
- **Preparar la sucesión mediante el desarrollo de planes para la transición generacional.** Es el órgano que debe proponer a los candidatos de la familia a entrar en el Consejo de Administración o en la dirección de la empresa y las normas a las que deben ajustarse estos procesos. Entre estas normas deben incluirse reglas que establezcan la formación y la experiencia que deben tener los accionistas familiares que opten a estos puestos”⁷.

⁶ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Guía colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. [sitio web] Bogotá 2009 [consultado 12, Junio, 2016]. Disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>

⁷ GANDOLFO ROCÍO Victoria. La importancia del protocolo en la empresa familiar. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/40259/Documento_completo.pdf?sequence=1. Mar de Plata. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 2013. p. 70, 71.

Como se puede ver el consejo de familia se debe encargar de garantizar el cumplimiento de un protocolo que procure la convivencia, la coordinación, el dialogo, velar por la efectiva integración de los familiares a la vida laboral en la empresa y diseñar proyectos de vida para sus integrantes dentro de la empresa con un proceso de profesionalización dentro de la misma, garantizar el establecimiento y cumplimiento de la visión de la empresa controlando la disciplina de los familiares que laboran dentro de la empresa de acuerdo a los valores de la familiar y las normas de la empresa.

De la misma manera se encuentra que se requiere que algunos familiares hagan parte del consejo de administración al cual se le debe dar total formalidad, se deben programar reuniones periódicas en donde se aborden los temas relacionados con el futuro de la organización, y donde se expongan claramente las metas establecidas tanto para la compañía como para la familia teniendo bien diferenciadas y manejando de manera separada familia, empresa y negocio.

1.3 CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Según lo afirma Javier Quintana,

La actuación del consejo de administración **debe orientarse hacia la búsqueda de la viabilidad a largo plazo de la empresa**, la protección de los intereses generales de la sociedad, la incorporación de los miembros de la familia de las siguientes generaciones y **la protección de los valores y la cultura de la organización, tratando que las actuaciones de los gestores coincidan con los intereses de la familia y los del resto de los inversores.**

Las funciones de un consejo de administración según Quintana, son:

- “Orientar la estrategia de la compañía.
- Controlar la gestión del equipo directivo.
- Servir de enlace con los accionistas y en su caso con el Consejo de Familia u órgano similar”⁸.

Como se puede ver el consejo de administración debe estar compuesto por familiares y terceros preferencialmente, el cual como órgano de gobierno corporativo debe prestar funciones de asesoramiento y soporte a la dirección, a la vez que controlar el equipo directivo, a fin de conocer como se está administrando la empresa, y si se están presentando fallas o se están incumpliendo las normas, entre otras cosas si se están ejecutando estrategias y decisiones de forma oportuna y acertada dentro de la empresa, como se puede ver se trata de unas funciones que

⁸ QUINTANA, Javier. Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://docplayer.es/354655-Guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares-javier-quintana-documento-165-marzo-de-2012-www-iefamiliar.html>. Barcelona. Instituto de la empresa familiar. 2012. p. 17.

en conjunto evidencian la gran importancia que tienen, para garantizar el control, regulación y crecimiento de la empresa, como las metas de la familia en la empresa y la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa, pues esta función es de gran importancia, ya que es un órgano que toma decisiones objetivas y analíticas que no van relacionadas con las emociones o la intuición.

1.4 REASIGNACIÓN DE FUNCIONES COMO MECANISMO DE PROFESIONALIZACIÓN.

Es importante considerar que en el proceso de profesionalización es ambiguo y no debe afectar el rendimiento de la empresa y por el contrario debe tender a mejorarlos constantemente, lo que hace resaltar aspectos importantes a tener en cuenta:

“Medida 19. La compañía deberá establecer, en sus estatutos, las funciones de los órganos societarios. En todo caso, cada órgano deberá tener funciones diferentes.

Medida 20. La compañía establecerá un procedimiento para la presentación de candidatos para miembros de Junta Directiva u órgano equivalente, que establezca un mecanismo de verificación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley, los estatutos y demás regulaciones internas aplicables.

Medida 21. La Junta Directiva deberá tener un número impar de miembros, de los cuales por lo menos uno (1) deberá ser externo.

Para los efectos de esta Guía, se entenderá por miembro externo, aquella persona que en ningún caso:

- Sea empleado o Representante Legal de la compañía.
- Sea empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.
- Sea asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.
- Tenga vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil”⁹.

Es conveniente que la familia fundadora tenga más del 50% 0 60% de acciones de la empresa, y pueda llevar el liderazgo en las decisiones de la misma, a la vez que las funciones que se asignen en cada órgano responda, especialmente a: las labores de Gerencia, Diseño y dirección de proyectos, Gerencia de contabilidad y

⁹ Confecámaras. GUIA COLOMBIANA de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20\(8\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf) . Cámara de Comercio de Bogotá. Superintendencia de Sociedades. 2009. p. 16.

finanzas, Dirección de Marketing y Ventas y todos aquellos roles de más bajo nivel que responde a los roles de apoyo de los niveles medios de la empresa.

Para ello dentro de la dirección, gestión y ejecución del proceso de profesionalización se requiere conocer los: 1. fortalezas, 2. debilidades, 3. riesgos; 4. los ejes de control protocolario sobre los socios familiares que se consideran centrales para garantizar la continuidad del negocio; 5. las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que debe tener cada uno de los niveles de la organización; 6. Tipo apropiado de estructura organizacional de gobierno para una empresa constructora PYME; 7. la lógica de análisis de las situaciones de la empresa para garantizar la competitividad en la misma; y 8. La Estructura de Gobierno para Profesionalización de la empresa constructora familiar PYME; 9. las responsabilidades, competencias, habilidades, labores y procedimientos de cada uno de los roles de desempeño a profesionalizar dentro del equipo familiar que se irá a actualizar y/o vincular en la empresa, como de los trabajadores que se irán a vincular o actualizar dentro de la empresa; 10. La asignación de funciones de acuerdo a lo que se acuerde dentro de la asamblea familiar de los familiares que se vincularán a la empresa y los proyectos de vida que se definan para el beneficio de cada uno de ellos, entre otros (mejor remuneración, mejores prestaciones, préstamos para la profesionalización etc); 11. Asignación de funciones y procesos de capacitación a trabajadores no familiares a fin de fortalecer el proceso de profesionalización en toda la empresa; 12. Identificar a los trabajadores de mayor trayectoria, habilidades, conocimientos y competencias en cada área para que apoyen los procesos de profesionalización y vinculación a la empresa.

Pues solo con todas categorías se puede garantizar un ordenado proceso de profesionalización listo para un proceso de sucesión familiar, en el cual entran nuevas generaciones a la empresa, a continuar funcionando dentro de una forma de gobierno familiar encargado esencialmente de garantizar el proyecto de vida de la familia y en otras palabras el cumplimiento de la visión y continuidad a largo plazo de la empresa, lo que le hace órgano de gobierno que evalúa controla sobre las relaciones de convivencia y derechos legales de cada uno de los familiares, a la vez que hace una labor de seguimiento sobre el consejo de administración.

El consejo de administración tiene la labor de controlar y orientar la buena administración, el buen funcionamiento y el progreso efectivo de la empresa, controlando y evaluando la gestión del equipo directivo, y dar cuentas de que ello se está haciendo efectivo, como y porque, y que fallas se están presentando dentro del equipo directivo.

El consejo directivo es el que se encarga de dirigir y controlar directamente la empresa, velar por que las estrategias que se decidan se ejecuten efectivamente, a la vez que identificar los problemas y desafíos que se le presentan a la empresa, y gestionar por el diseño y elaboración de respuestas de solución ágil y rápidamente para ello, y en los casos de tomarse decisiones de alto nivel comunicarlo al consejo

de administración para que se evalúen y aprueben efectivamente o se modifiquen, según los intereses y capacidad de los socios familiares.

1.5 FACTORES CRÍTICOS Y MECANISMOS DEL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN EMPRESARIAL – UNA CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS PYME FAMILIARES.

En los colombianos existen muchas razones que llevan a un ciudadano a querer constituir una empresa familiar, entre ellas se encuentra: el querer emprender y modificar o mejorar su entorno económico social y político, o de surgir en la vida y llegar muy lejos con grandes visiones, como también el de salir de la pobreza y no depender de un trabajo que bien puede ser temporal con alto riesgo al desempleo. En cualquiera de los casos su último fin es lograr acceder a mayores comodidades, mejores oportunidades y dejar a los hijos una herencia moral y espiritual como material y económica y alejarlos de las posibilidades de quedar en la pobreza, la inseguridad y el conflicto armado.

Sin embargo en muchos familiares, esa visión la aprenden con el deseo de conservar la herencia con objetivos muy personales o distintos, o recibir el legado familiar, para mantener unida a la familia con la idea de crear ventajas económicas, riqueza y garantizar seguridad económica de la familia y las siguientes generaciones y a la vez asegurar el mantenimiento de unas fuentes de ingresos, y asegurar proyectos muy personales, que podrían quedarse muy cortos o por el contrario ir más allá de los que se propusieron sus padres.

“En otros casos para los hijos de los fundadores, la decisión de incorporarse a la empresa puede responder a razones no solo utilitarias, emotivas o profesionales, sino también a una deuda moral con los padres, la ilusión de continuar un proyecto iniciado por sus progenitores, la posibilidad de seguir una carrera profesional, luchar por algo que es propio, o bien por la satisfacción de trabajar junto a las personas que más quiere. Lo que hace oportuno traer a colación y considerar las fortalezas y debilidades que gozan este tipo de sociedades”¹⁰. Pasamos de pensar a la empresa como algo netamente abstracto y objetivo, sino también a algo subjetivo donde se unen propósitos espirituales, con los emocionales y los económicos de los diferentes familiares que se vinculan a la empresa, lo que demanda de una administración de la empresa con una estructura directiva que logre una coherencia entre empresa, propiedad y familia, pero con una concordancia entre estas tres muy bien diferenciada y coordinada a fin de evitar en lo posible conflictos y confusiones.

¹⁰ GANDOLFO Rocío Victoria. La importancia del protocolo en la empresa familiar. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/40259/Documento_completo.pdf?sequence=1. Mar de Plata. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 2013. p. 11.

Dicha situación demanda identificar los factores críticos de la empresa familiar y la forma como ello se favorece o afecta la profesionalización de la misma, a la vez que conocer enfoques de mecanismo de profesionalización que se ajustan más a la naturaleza de una empresa familiar, lo que permite explicar mejor porque se escogió el gobierno corporativo.

1.5.1 Factores críticos del proceso de profesionalización empresarial.

1.5.1.1 Factores críticos relativos a la cultura.

Es importante entender que dentro de toda empresa familiar se debe hacer una evaluación de la cultura de la empresa, para conocer las formas de comunicación y coordinación dentro de la empresa, si las comunicaciones que se dan dentro de la misma son económica y psicológicamente pertinentes, si son estratégica y económicamente acertadas y apropiadas, y si la ambigüedad de la forma como el ambiente familiar dentro de la empresa permite que las labores netamente laborales se logren de forma eficiente y oportuna.

Por ello mismo hay que destacar que “uno de los principales factores, en el éxito de la profesionalización es la cultura. Entre las variables culturales que determinan este éxito se encuentran: orientación al largo plazo, armonía (buenas relaciones) y buenos canales de comunicación (Leach, Tadeo, Vallejo, et al., 1993, 2005, 2008), no obstante las decisiones más importantes en las empresas familiares tienen que ver con las buenas relaciones. Esta variable se vuelve crítica, dado que la mayor parte de los acontecimientos de ámbito meramente familiar tienen una enorme repercusión en la empresa, de la misma forma que decisiones del ámbito empresarial afectan los intereses del sistema familia”¹¹, no obstante la familia tiene un proyecto de vida en conjunto que se propone que favorezca a todos sus integrantes según sus derechos, mientras el propósito esencial de la empresa es que esta funcione eficientemente, de forma rentable, sostenible y competitiva.

En este sentido se encuentra necesario concatenar sostenibilidad de la empresa, con la sostenibilidad del proyecto de vida de la familia, la cual priorizará siempre a sus familiares, para vincularles dentro de la empresa, e incluso facilitarles préstamos a los mismos de modo que la empresa no se vea afectada o en riesgo y por lo tanto uno de los propósitos centrales es la profesionalización y vinculación de los familiares de la empresa, a la vez que el control permanente sobre los mismos en el cumplimiento de las normas de la empresa como empleados de la misma y el

¹¹ LLANOS ORLANDO, Pasten Dennis, Roberto Valenzuela Fredy, y Huepe Pablo. Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. Determinants of success in family business professionalization process. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/10-2/Determinantes%20del%20exito%20en%20procesos%20de%20profesionalizacion%20en%20empresas%20familiares.pdf> . Horizontes empresariales. 2010, p. 13.

cumplimiento de los valores de la familia como familiares, lo que hace que las labores de control sobre los mismos provengan desde el consejo de familia y el consejo de administración y no desde el consejo directivo.

Como se puede ver los trabajadores que son socios familiares de la empresa, también reciben un control dentro de la organización, lo que evidencia la importancia de contar con un gobierno corporativo, donde unos órganos de gobierno ejercen unas labores de control y seguimiento y otros otras distintas. Sin embargo existe la tendencia a que los familiares por su calidad de familiares creen que tienen atribuciones de autoridad y autonomía mayores a las que implican el cargo que se les asigna lo cual no es así, lo que crea situaciones que requieren ser identificadas por el consejo directivo, transmitidas al consejo de administración quien deberá diagnosticarlas y comunicarlo al consejo de familia quien deberá evaluarlas y actuar frente a ello a partir de los valores definidos por la familia y el protocolo de familia.

Lo anterior permite aclarar que inclusive los trabajadores familiares socios propietarios de la empresa que trabajen dentro de la empresa, no solo tienen responsabilidades para con las normas de la empresa, sino con los valores que la familia define dentro de la empresa, y los valores que la familia define dentro de la asamblea familia para todos los familiares, a la vez que el cumplimiento del protocolo de familia. Con respecto a ello es de gran importancia resaltar el deber que tienen los familiares que trabajan dentro de la empresa con alto nivel de carisma, responsabilidad, liderazgo y compromiso para con la empresa y la familia.

Por lo cual estos deben entender que “una mayor armonía en una empresa familiar se aprecia en mejores relaciones humanas y en una mejor atmosfera laboral (Vallejo, 2008). Con respecto a la variable comunicación, así como Doderó (2002) plantea que una de las aptitudes necesarias para lograrla es la disposición para escuchar con atención lo que dicen los demás, del mismo modo deben existir canales de comunicación que sean coherentes y claros (Leach, 1993)”¹²; lo que demanda de los familiares dar el ejemplo sobre los trabajadores de la empresa, mientras laboran dentro de la misma, a la vez que mostrar un liderazgo que responda eficientemente a las demandas de su cargo y a la eficiente labor en equipo como sobre una labor de constante motivación sobre los trabajadores a mantener un alto nivel de compromiso, por lo tanto de laborar con eficiencia, atención, buena comunicación y honestidad con la empresa y sus compañeros de labor.

1.5.1.2 Factores críticos relativos a la formación de los sucesores.

Es importante conocer que en toda empresa para definir quiénes van a suceder los cargos más altos de la empresa, ello se debe definir más por los méritos que se

¹² Ibid. p. 11.

gane o refleje cada familiar, y no por los derechos económicos que tenga como propietario, dado que se trata de garantizar en lo más posible, la continuidad de la empresa familiar, como el efectivo y constante progreso de la empresa como tal, por ello mismo es importante entender lo que es “la formación del sucesor en la empresa familiar y distinguirla entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo”¹³, que son dos cosas diferentes muy importantes dentro de la labor de dirección y/o gerencia de una empresa, como en todos los cargos donde cada familiar se le asignen, lo que demanda de cada uno mostrar un gran empeño y alto nivel de conocimiento de cómo funciona la empresa, cuáles son sus necesidades, sus fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y riesgos, a la vez que debe mostrar una cualidad muy diligente y de con un alto nivel de habilidades y competencias ante el cargo al que aspire o finalmente el que preferencial y optativamente se le asigne.

Para ello es importante entender que “si bien un proceso de formación realizado exclusivamente dentro de la empresa no se considera adecuado, lo que si aporta es un conocimiento profundo de la organización. Incorporarse directamente a la cúpula directiva sin conocer las características propias de la firma puede dar lugar a graves errores por parte del recién llegado que dañen su credibilidad”¹⁴. Lo que demanda una formación dentro y fuera de la empresa de modo que la persona identificada como la más competente y de mayor nivel de liderazgo, cualifique altamente su nivel de conocimiento, sino que también amplíe de forma más ordenada y estratégica el conocimiento que tiene de la empresa.

Es por ello que se considera que para garantizar la permanencia, sostenibilidad y crecimiento de la empresa antes, durante y después de los procesos de profesionalización y sucesión, es importante que “la socialización del sucesor se complemente con un proceso formativo dentro de la propia empresa con el objetivo de transmitirle la cultura empresarial, lo que Thevenet (1992) denomina formación de culturización. Apoyando la idea de la formación de los sucesores, es importante, para el logro de los objetivos de la organización, que el profesional tenga la habilidad de liderar el comportamiento de los empleados (Leach, 1993; Barbeito; Guillén; Martínez y Domínguez, 2004)”¹⁵.

De este modo el nuevo gerente sucesor del anterior gerente o en algunos casos del creador de la empresa, capacitándose fuera y dentro de la empresa, podrá hacerse conocer dentro de la empresa y tendrá la oportunidad de conocer mejor el funcionamiento fortalezas y dificultades de la empresa, lo que le permitirá identificar y entender mejor las debilidades y riesgo de la empresa.

¹³ Ibid. p. 11.

¹⁴ Ibid. p. 11.

¹⁵ Ibid. p. 11.

Todo lo cual en aras de asumir labores administrativas más estratégicas capaces de recurrir a las mejores oportunidades y crear nuevas fortalezas dentro de la empresa, las cuales al menos mientras se posesiona las comunicará al actual gerente o propietario de la empresa, o en otro caso a la autoridad directiva donde otro trabajador no familiar ocupa su cargo, por ejemplo al contador, el ingeniero, etc según la profesión y rol que asumirá. “De este modo el profesional se ocupa del desarrollo de las personas y de promover una cultura coherente con la estrategia. Procura que la gente actúe por motivos trascendentes y así mejoran la unidad y el compromiso con la empresa (Doderó, 2002)”¹⁶. Lo que hace corroborar la importancia del contar con una alta capacidad de liderazgo y compromiso por parte del familiar que se profesionaliza para recibir un cargo respectivo, de modo que en el proceso este pueda reflejar un importante aporte al mejoramiento de la empresa en el área donde labora y se capacita; lo cual será su principal carta de aprobación del cargo y la mejor carta de presentación para la familia, a la hora de esta depositar su confianza en las labores y el compromiso del mismo, lo que hace destacar que este no puede ser cualquier tipo de compromiso, sino que demanda alto y nivel de excelencia, capaz de superar las expectativas y las metas propuestas por la empresa.

1.5.1.3 Factores críticos relativos a la identificación y capacitación de directivos no Familiares.

Como se ha podido ver la capacitación profesional de los familiares de la empresa, enfocada a el mejoramiento y desarrollo de la empresa, como la identificación de sus habilidades y capacidad de liderazgo dentro de ella, permiten conocer dentro de cuales opciones de capacitación se les puede enfocar y apoyar para garantizar la durabilidad y progreso de la empresa, ya que todo ello es lo que permite garantizar el futuro de la familia propietaria y el proyecto de vida de cada uno de estos para con la empresa y sus directos familiares o futuros sucesores.

Sin embargo hay que tener en cuenta que también se requiere de un proceso relacionado con la capacitación de los directivos no familiares, con el fin de aumentar el nivel de competitividad y eficiencia de la empresa, lo que hace destacar que “La influencia que ejercen los factores relativos a la identificación y capacitación de directivos no familiares, son claves para el éxito en el proceso de profesionalización de dichas empresas (Flores y Vega, 2007)”¹⁷ pero sobre todo para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, como riqueza que demanda crecer no solo por sus empleados sino por la demanda de un muy buen futuro de muy buenas y elevadas oportunidades de los familiares que van surgiendo en el tiempo, generación, tras generación.

¹⁶ Ibid. p. 11.

¹⁷ Ibid. p. 11.

Esta realidad exige la más elevada excelencia y nivel de capacitación de los empleados de la empresa, para evitar el hecho de que exista riesgo de que estos por negligencia o ignorancia o falta de transparencia pongan en riesgo el progreso de la empresa. Por ello mismo “Gallo (2002) destaca que en la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva y compartiendo los valores de la familia”¹⁸, es decir se requiere diseñar un proyecto de vida que motive a quienes se les ingrese a la empresa para ejercer su labor como directivos, se les brinde apoyo financiero para capacitarse y también se les brinde una remuneración dignificante, que les permita progresar a estos mismos y su familia, a fin de que estos acojan los valores de la familia, y den un muy buen ejemplo en la práctica y cumplimiento de las normas de la empresa, de modo que reflejen un alto nivel de lealtad, excelencia, abnegación, compromiso y capacidad de servicio para con la empresa, siendo esto lo que se espera de ellos mismos por los estímulos, la atención y confianza que se les brinde a los mismos, de modo que sepan adaptarse a los altos niveles de control y exigencia que se ponga sobre los mismos.

No obstante si no hay una apropiada selección del personal, una suficiente y acertada capacitación del mismo, y unos estímulos dignificantes para los mismos en su labor, pero a la vez un contante reflejo de méritos y logros por parte de los mismos “es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la empresa familiar”¹⁹, lo que exige una labor constante de control por parte del consejo administrativo sobre el consejo directivo y las directivas de la empresa de menor nivel, a la vez que una evaluación de los logros y el nivel de eficiencia de la gestión directiva que ejercen sobre la empresa.

No obstante la labor de control del consejo familiar como del consejo admirativo tiene un propósito esencial, lograr que la empresa funcione con limitada autonomía, pero muy elevada eficiencia, innovación, creatividad y competitividad, lo que exige que se exploten los ideales e ideas de los familiares vinculados a la empresa, sino de los trabajadores de cargos bajos, medios y altos que hacen parte de la empresa sin ser familiares la familia propietaria, ya que la diversidad de valores e ideas, fortalece la creatividad y la capacidad para identificar alternativas de solución a los problemas que se presentan en la empresa.

Por todo ello “Martínez (2006) añade que una empresa familiar no puede desarrollarse sin la presencia de empleados y ejecutivos que no son miembros de la familia propietaria. Aunque ésta sea numerosa y bien preparada para los negocios, la expansión natural de la empresa hace necesario contar con

¹⁸ Ibid. p. 11.

¹⁹ Ibid. p. 11.

profesionales no familiares bien preparados que puedan ir ascendiendo a los estratos superiores de la empresa”²⁰; lo que permite concluir que los empleados y ejecutivos que no son miembros de la familia propietaria pueden servir como instrumento catalizador de los conflictos de interés entre los distintos familiares, y cuando estos trabajadores reciben un control elevado en el cual se les exija plena transparencia en sus actuaciones, a la vez que se les brinde una remuneración y trato dignificante, siempre optarán por hacer lo correcto y mostrar cada vez un mayor rendimiento, ante la empresa como tal, por encima de los intereses particulares de cada familiar, y por el contrario tratarán de responder a los intereses y objetivos estratégicos de la empresa, en pro de enfocar el mejoramiento y crecimiento de la empresa hacia el cumplimiento de las metas, misión y visión de la empresa y la corporación familiar como tal y en pocas palabras garantizar la lealtad y compromiso de los mismos para con la empresa y la visión de la familia propietaria.

1.5.1.4 Factores críticos relativos al manejo adecuado a la superposición de los sistemas empresa y familia.

La empresa como tal desde la familia se la entiende como una unidad económica productiva de varios propietarios familiares que se propone progresar para garantizar su permanencia y el bienestar de las presentes y futuras generaciones, sin embargo ello requiere de un gobierno familiar y un gobierno directivo sobre la empresa, manejados muy aparte de modo que la familia por medio del consejo de familia puedan ejercer un seguimiento sobre los logros del equipo directivo y el comportamiento de los familiares vinculados a la vida laboral dentro de la empresa, y por medio del consejo administrativo puedan ejercer un control sobre las gestiones del consejo directivo de modo que la empresa pueda funcionar muy bien, sin que se vea afectadas por injerencias particulares de la familia.

Al respecto “En la literatura académica se habla de dos subsistemas principales, el subsistema empresa y familia. En este contexto los autores Flores (2008), Pertusa y Rienda (2004) coinciden en que el manejo adecuado de la superposición de estos sistemas, es crítico para el éxito en el proceso de profesionalización de la empresa familiar”²¹, es decir es muy prioritario y de una apropiada estructuración y un cuidadoso manejo, a fin de garantizar el progreso, la sostenibilidad y la permanencia de la empresa.

Lo que hace resaltar lo que señalado por “Flores (2008) quién destaca la profesionalización, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios, ya que formaliza los subsistemas empresa familiar y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto”²², no obstante en la medida que se refleja un alto nivel de profesionalización de los familiares y los empleados de la empresa, se eleva el

²⁰ Ibid. p. 11.

²¹ Ibid. p. 12.

²² Ibid. p. 12.

nivel de objetividad y proyección estratégica de los diagnósticos, perspectivas y posiciones de los integrantes de la empresa, obligándoles a presentar argumentaciones que sean viables, eficientes, demostrables y sostenibles para la empresa.

En este sentido la profesionalización inclina a los familiares a pasar de una relación con criterios e intereses simplemente personales a una relación con criterios e intereses que favorezcan esencialmente a la familia en general y la empresa como tal, ya que uno de los aspectos que más evalúa el consejo de familia sobre los familiares trabajadores, son los méritos que se muestran en un vida laboral dentro de la empresa y la capacidad de liderazgo que han logrado desarrollar en su labor directiva.

Lo cual debe reflejar no solo altos niveles de eficiencia y el logro de metas dirigidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, sino también algo más que el cumplimiento de las normas de la empresa, se trata del respeto y cumplimiento de los valores de la familia. Lo que hace tan importante pasar diferenciadamente de una vida laboral dirigida por los más altos directivos de la empresa a una vida laboral familiar dirigida por los el consejo de familia y la asamblea familiar y asesorada por el consejo administrativo para cualificar y fortalecer los propósitos de la familia de elevar el progreso de la empresa.

Para todo ello se hace altamente necesario que se cuente también con “el aspecto fundamental del protocolo familiar, que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación en generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino que es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa, pero a la vez es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio”²³, a fin de encuadrar apropiadamente las normas y valores de la familia, con los de la empresa, de modo que los intereses particulares de los familiares con la empresa no choquen con los de otros, ni tengan lugar dentro de la empresa en caso de tratarse de intereses de carácter corrupto y deshonesto, pero a la vez se trata de que los familiares que se les haya profesionalizado y vinculado a la empresa respeten las normas de la empresa y aprendan a asumir su labor como trabajadores y líderes dentro de la empresa, sin confundir su categoría de integrante de la familia propietaria, con su responsabilidad y rol laboral dentro de la empresa, a la hora de trabajar y manejar las relaciones laborales y personales dentro de la empresa.

Pues es este el modo más apropiado de garantizar una armonía y un moderado y acertado nivel de gobierno, autoridad y liderazgo del consejo de familia, sobre el consejo de administración, y de este último sobre el equipo directivo, y de este último sobre los integrantes de la empresa, sin excepción, trátase de empleado no

²³ Ibid. p. 12.

familiar o trabajador familiar propietario o no de la empresa, ya que el progreso de la empresa requiere de una armonía basada en la objetividad, el alto nivel de compromiso, eficiencia, abnegación y amor por la empresa.

Todo ello siempre y cuando la familia se superponga sobre la empresa en su labor de control y supervisión, y la empresa en su labor de asesoramiento y presentación de acertadas y demostradas respuestas de solución a problemas que requieren decisiones de alto nivel por parte del consejo de familia, en ocasiones por parte de la familia en general, encargados de hacer constante control y seguimiento respectivamente de la gestión que se hace dentro de la empresa, de modo que se facilite un articulado y armonioso ambiente, superposición de los sistemas empresa y familia dentro de la de modo que estos logren en conjunto garantizar un acertado y eficaz gobierno corporativo en la empresa.

Cuadro 1. Proceso de profesionalización.

Factores Relativos a la Cultura	
Cultura	Buenas relaciones
	Orientación a largo plazo
	Buenos canales de comunicación
	Vencer resistencia al cambio por parte de los empleados
	Vencer resistencia al cambio por parte de la familia
	Empleados tengan capacidad de adaptarse
	Familia tenga capacidad de adaptarse
	Propietario comparta tareas de gestión
Factores Relativos a la Formación de los Sucesores	
Formación de Sucesores	Selección del profesional según las necesidades de la familia
	Selección del profesional según necesidades de la empresa.
	Procesos competitivos en la selección de los profesionales.
	Nueva generación familiar
	Profesionales que se incorporen sean familiares directos
	Estudios superiores
	Experiencia profesional
	Conocimiento previo del negocio
	Compromiso
	Alto grado de pro actividad
	Libertad en la toma de decisiones
	Consenso
	Compartir valores familiares
	Respaldo de la familia
	Liderazgo efectivo

Cuadro 1. (Continuación)

Factores Relativos a la Identificación de Directivos no Familiares	
Identificación y Capacitación de Directivos no Familiares	Incorporación de directivos no familiares
	Procesos competitivos en la selección
	Directivos no familiares competentes
	Lealtad de directivos no familiares
	Permanencia de directivos no familiares
	Crecimiento profesional
Factores relativos al Manejo adecuado de la Superposición de los Sistemas Empresa y Familia	
Manejo Adecuado de la Superposición de los Sistemas Empresa y Familia	Protocolo familiar
	Proceso de profesionalización liderado por familia
	Roles del profesional definidos
	Los cargos se encuentren en estructura organizacional
	Los roles de la familia claramente definidos
	Asesores externos
	Mecanismo que permitan a la familia preparar el PP*
	Mecanismos al interior de la empresa que preparen a los trabajadores en el PP*
	Proceso de preparación de los sucesores profesionales al interior de la familia
	Control de gestión a los nuevos profesionales
	Proceso de profesionalización declarado en el plan estratégico de la empresa

Fuente. LLANOS Orlando, Pasten Dennis, et.al. Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. Determinants of success in family business professionalization procesos. 2010, p. 13.

La anterior gráfica permite identificar que para el proceso de profesionalización con relación al ambiente cultural de la empresa familiar es importante garantizar unas buenas relaciones, apropiados y eficientes canales de comunicación, alta capacidad para adaptarse, y alta capacidad de gestión por parte de los propietarios, los cuales deben enfocarse a fortalecer la empresa hacia una permanencia y sustentabilidad de largo plazo donde se refleje un alto nivel de eficiencia y liderazgo, como de alta capacidad para vencer la resistencia al cambio, tanto por parte de los trabajadores y los familiares, lo que exige de los mismos estar siempre dispuestos a enfrentar retos y desafíos como de contar con altas competencias y habilidades, creatividad y capacidad de innovación.

En Cuanto a la formación de los sucesores se requiere una selección profesional según las necesidades de la familia y de la empresa, dentro de un proceso de selección competitivo que responda a los méritos y capacidades de cada familiar, como a las necesidades de la empresa, que se pretende garantizar en la misma una alta durabilidad y sostenibilidad, lo que exige excelencia en la nueva generación familiar, de modo que los profesionales que se incorporen sean familiares directos con estudios superiores y experiencia profesional en la empresa, a la vez que un alto conocimiento previo del negocio que se propone hacer que progrese, lo que exige evaluar en los mismos su nivel de compromiso, nivel de proactividad, capacidad para tomar de forma autónoma decisiones acertadas y diligentes para el beneficio de la empresa, de modo que este sea capaz de mantener un consenso entre la visión, valores y el protocolo de familia con los objetivos estratégicos y normas de la empresa, a fin de lograr un respaldo de los trabajadores y de la familia y por lo tanto de evidenciar una alta capacidad de gestión y de liderazgo.

En este sentido se demanda una acertada incorporación de directivos no familiares altamente capacitados con un alto nivel de compromiso y profesionalismo, aptos para mantener altos y excelentes niveles de lealtad para con la familia y la empresa, como de una permanencia de los mismo en la empresa, para que se especialicen cada vez más de la empresa, la conozcan mejor y se cuente con personal que pueda aportar importantes alternativas de solución e innovación a la empresa, para garantizar la viabilidad, permanencia, durabilidad y sostenibilidad de la empresa, antes, durante y después de los procesos de profesionalización y sucesión de la empresa, de modo que siempre se refleje un constante crecimiento profesional en los familiares que la integren, generación tras generación.

Con todo ello se trata de lograr que el protocolo de familia facilite una labor de liderazgo sobre el proceso de profesionalización de la familia, según lo consideren el las evaluaciones que se hagan en la asamblea familiar y el consejo de familia, de modo que se pueda definir sobre cuales roles se proponen los familiares propietarios quieren asumir un cargo directivo, los roles de estos mismo claramente definidos, en las cuales muchas veces asumen una posición no solo de directivos, sino de supervisores y líderes, sin importar el cargo superior o inferior que asuman.

Para todo lo cual se demanda tener muy claro cuáles son los mecanismos que permitirán a la familia preparar el proceso de profesionalización, en los cuales a veces se recurre a universidades, en otras a formas especializadas que incluso además de garantizar un proceso de capacitación, también garantizan un proceso de certificación en la implementación de normas de calidad o la instalación de modernos sistemas de administración de la empresa.

Lo anterior se deberá complementar con las competencias de los trabajadores que permiten definir mecanismos que permiten preparar a los trabajadores al interior de la empresa, especialmente a través de la comunicación formalizada y la transmisión constante de conocimientos y tácticas de ejecución de labores que permiten lograr altos niveles de eficiencia, de modo que el proceso de profesionalización de los familiares les permita superponerse como directivos que asumen un alto compromiso con la familia y la empresa, y por lo tanto la presencia de los mismos facilite aún más el control de gestión de los profesionales, como la motivación y liderazgo sobre los trabajadores en general para mantener un constante compromiso y lealtad con la familia y la empresa.

En este sentido el proceso de profesionalización es una nueva faceta del plan estratégico de la empresa, tal como se hace en aquellas empresas que demandan modernizarse y contar con personal altamente capacitado para asumir nuevas y más eficientes tecnologías que le permiten a la empresa hacerse más eficiente, rentable y competitiva.

Lo anterior hace necesario destacar la utilidad del gobierno corporativo dentro de un modelo de sistemas de información y planeación estratégica, pues actualmente

las empresas demandan no solo una alta capacidad de producción, sino una alta capacidad del manejo logístico y administrativo de la empresa, ya que ello permite conocer que se requiere, que se gana y que se pierde, los cuales son aspectos que preocupan entre los familiares y a quienes están vinculados, laboralmente a la empresa.

Pues cuando se tienen definidos los valores de la familia y por lo tanto de la empresa, como identificada la “orientación del negocio, al ser una empresa de familia, las tensiones creadas en estos dos campos llevan a la necesidad de poseer políticas para el agenciamiento de las relaciones y por ende del conflicto, ya que de la dinámica del negocio surgirán inconvenientes en la relación entre trabajadores-asociados y por tanto entre familiares, los cuales deben ser superados para mantener el gobierno de la organización y de esta manera evitar desajustes en la operación del negocio”²⁴, de modo que las labores de gestión se puedan hacer de forma eficiente, prudente, responsable, acertada y flexible, sin que se ponga en riesgo la empresa y por lo tanto se permite garantizar una labor logística oportuna y acertada y una labor administrativa pertinente, estratégica y ajustada.

Todo lo cual permite mantener un orden de carácter objetivo, procolario, ético, moral, diligente y profesional “pasa de una iniciativa personal del fundador, a una sociedad”²⁵, que demanda constante, precisa, objetiva, responsable, clara, transparente, diligente y responsable comunicación y coordinación entre los familiares propietarios si y no vinculados a la empresa, a fin de dar a conocer al consejo de familia las perspectivas de los familiares de la empresa, para confrontarlas con la de quienes administran en la misma, a fin de tomar decisiones más claras y menos riesgosas para el proyecto de vida de la familia y el buen progreso de empresa.

En este sentido se demanda de un gobierno corporativo que tenga bien diferenciada la labor de dirección sobre la empresa, de la labor de gobierno sobre la familia, más aún cuando “de las políticas y sinergias creadas entre el sector de la MPF, el gobierno corporativo y los procesos involucrados en el crecimiento y permanencia en el mercado de las organizaciones en sus procesos de adaptación y viabilidad, se hacen especialmente dependientes del aumento en el tamaño no solo en trabajadores, sino también en las variables económicas y por ende la descentralización de procesos y la orientación al desarrollo de nuevas estructuras empresariales, ya sean subsidiarias, sucursales o filiales, dependiendo de la forma de expansión a nivel local, regional, nacional o internacional”²⁶, lo que exige una

²⁴ VÉLEZ MONTES Diego, Holguín Lagos Harry, De la Hoz Pinzón Gerardo Augusto, Durán Bobadilla Yasmín, y Gutiérrez Ayala Irma. Dinámica de la empresa familiar pyme. “Estudio Exploratorio en Colombia”. [En línea]. [Citado 13 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>. FUNDES. 2008. p. 37.

²⁵ Ibid. p. 37.

²⁶ Ibid. p. 40.

profesionalización de los familiares para ejercer roles de carácter directivo y por lo tanto labores no solo de gestión, sino también de control y liderazgo, dentro de la empresa.

Lo cual se hace aún más importante cuando las empresas familiares, se ven muy impulsadas por la unidad familiar, cuando sus intereses están unidos, lo que hace que en su mayoría estas empresas tiendan a crecer mucho especialmente porque invierte la mayor parte de sus ganancias en el crecimiento de la empresa, lo cual exige un mayor nivel de profesionalismo tanto de los familiares integrantes de la empresa, como de los trabajadores, a fin de garantizar una labor de gestión y administración altamente capaz para ejercer excelentes labores de planeación estratégica y evaluación de los procesos de producción y ventas de la empresa.

Así pues sin importar las aspiraciones de los integrantes de la familia, de todos modos “Conformada la sociedad, es menester identificar la forma como se dirigirá y la manera como se conducirá el negocio familiar. Pues el mecanismo de gobierno es la manera en que se formaliza el manejo de la sociedad, y por tanto, la manera como se legitima el ápice directivo de la organización, definiendo la estructura formal del poder y de la toma de decisiones”²⁷, ya que se trata de garantizar la permanencia, durabilidad, y progreso sostenible de la empresa y por lo tanto el flujo transparente y equilibrado dentro de la misma, donde no hayan conflictos de interés, entre los familiares y por el contrario, estos se concentren en la empresa, a partir de conceptos y experiencias netamente objetivas que demuestren favorecer a la empresa.

Lo anterior hace necesario destacar la importancia de “La democratización en el manejo del poder organizacional gana terreno, pues los mecanismos de gobierno conllevan la necesidad de consenso, donde se involucran las visiones de diferentes actores, esto refleja la importancia del apoyo familiar en la guía de la empresa. Además de consolidar una visión conjunta del negocio, las posibilidades de decisión democrática fortalecen las sinergias en la sociedad fortaleciéndola y realzando medios para minimizar el riesgo”²⁸, ya que legitima los derechos de los familiares propietarios de la empresa, unifica los criterios de los mismos y mejora y fortalece las relaciones formales informales entre los familiares frente a la empresa, y aumenta el nivel de compromiso de la empresa para con los trabajadores y de los trabajadores para con la empresa.

A ello hay que agregar que para un buen sistema de gobierno corporativo dentro de la empresa constructora Pyme familiar, se requiere integrar una estructuración especialmente estratégica, con conocimientos y tecnologías que permitan articular y sistematizar las labores de logística y de administración de la empresa, sobre todo porque ello permite una mejor profesionalización de los integrantes de la empresa,

²⁷ Ibid. p. 48.

²⁸ Ibid. p. 48.

dado que se enfoca a sistemas de información que permiten una mejor planeación estratégica de la empresa.

Todo lo cual permitirá vincular de una forma más acertada y oportuna, con mayor capacidad de seguimiento del cumplimiento de las labores y metas en sus puestos de trabajo, y por lo tanto un mejor medio para corroborar el nivel de compromiso de cada trabajador en su labor rol y responsabilidades que se le asignan.

1.5.2 Mecanismos del proceso de profesionalización empresarial.

1.5.2.1 Manual de procedimientos.

Es importante tener presente que para entender lo que representa que es un proceso de profesionalización, hay que conocer al menos que aspectos mínimos demanda el diseño de “un manual de procedimientos, el cual es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa”²⁹, y por lo tanto la ejecución de tareas y procedimientos desde los diferentes roles laborales que van dirigidos al cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la empresa, lo que exige un orden acertado y apropiado de los sub procesos que se debe hacer dentro de cada responsabilidad laboral, asignada a cada trabajador en su rol respectivo, ya que se trata de que este no haga labore distintas que afecten las labores de otras áreas o sobre pasen las atribuciones que se les asignan, de modo que se concentren únicamente en ser eficientes en lo que les corresponde, y por lo tanto comprometidos en el trabajo individual y en equipo.

De hecho “en los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido”³⁰, lo que permite una mejor labor de seguimiento y control por parte de cada supervisor de la empresa, como una labor de seguimiento, motivación y liderazgo por los más altos directivos de la empresa.

En este sentido se trata de hacer un seguimiento a los “procedimientos, los cuales son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación”³¹, para ejecutar un conjunto de tareas que apuntan al logro de las metas de cada área operativa y los objetivos estratégicos de la empresa, lo que exige de exige un análisis secuencial de cuáles son las labores que todo trabajador y familiar que se profesionalice deba aprender dentro de la empresa,

²⁹ Todo ingeniería industrial. Manual de procedimientos. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.ingenieria.unam.mx/~guiain_dustrial/disenoinfo/6/1.htm . 2012. p.1.

³⁰ Ibid. p.1.

³¹ Ibid. p.1.

en el rol que se le vaya a asignar dentro de las responsabilidades que se considere prudente, necesario y responsable asignarle, para que suma en su cargo, a la vez que se trata de identificar en que puede aportar a la empresa en su labor con los conocimientos aprendidos dentro y fuera de la empresa, en el proceso de profesionalización como tal, a fin de tomar decisiones más acertadas de las tareas y responsabilidades que a cada trabajador se le deban asignar.

En este sentido en el proceso de prueba y vinculación a la empresa se procura identificar quienes cuentan con una mayor capacidad de liderazgo y conocimiento en cada equipo de trabajo y quienes con mayores conocimientos profesionales dentro de la empresa, para saber a quienes asignarles tareas extraordinarias que permite dar solución a ciertos problemas dentro de la empresa, como por ejemplo la calidad y la eficiencia en los procesos y las ventas. Pues “Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa”³², lo que demanda de una labor en equipo que permita mejorar el desarrollo de los procesos y el aprendizaje de los trabajadores en la ejecución de los procedimientos y tareas que se les asignan.

Para todo ello, se requiere tener muy bien diferenciados dentro del manual los siguientes aspectos: el nombre de la empresa, nombre de la persona, el nombre del puesto o función que ocupa, las responsabilidades que se le asignan, los valores, normas, atribuciones y limitaciones que rigen dentro del cargo que se asume, las tareas que se deben para el desarrollo de cada procedimiento que se le encargue, las competencias, nivel de conocimiento y experiencia con que debe contar, entre otros; los cuales reúnen un conjunto de aspectos que permiten sistematizar más los procedimientos y medidas técnicas y científicos dentro de los cuales se debe desarrollar cada tarea, para ejecutarla de manera eficiente y precisa, todo lo cual hace importante conocer las ventajas que ofrece contar con un manual de procedimientos para contar con una mejor planeación estratégica y una sistematización de los procesos operativos de la empresa.

1.5.2.3 Las ventajas de contar con manuales de procedimientos.

- a. “Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b. Auxilian en la inducción al puesto.
- c. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- g. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.

³² Ibid. p.1.

- h. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
 - i. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
 - j. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
 - k. Son guías del trabajo a ejecutar.
- Un sistema está basado en varios procedimientos interdependientes”³³.

Todo lo anterior permite entender que el manual de procedimientos permite guiar al trabajador, tanto para ejecutar bien sus tareas como para corregirlas, a la vez permite orientar el proceso de inducción y supervisión del mismo describiendo de forma detallada las actividades del mismo, da a conocer los tiempos y la calidad en que se deben lograr, a la vez que facilita la interacción entre cada área de trabajo y cada departamento operativo.

Todo lo cual permite que se haga un proceso de profesionalización vía implementación de los sistemas de información y la planeación estratégica, ahora bien

“para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

1. Definir el contenido:

- Introducción.
- Objetivos.
- Áreas de aplicación.
- Responsables.
- Políticas.
- Descripción de las operaciones.
- Formatos.
- Diagramas de flujo.
- Terminología.

2. Recopilación de información.

3. Estudio preliminar de las áreas.

4. Elaboración de inventario de procedimientos.

5. Integración de la información.

6. Análisis de la información.

7. Graficar los procedimientos.

8. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.

9. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos”³⁴.

Todo lo cual como se puede ver es tendiente a facilitar y mejora la coordinación de las actividades a través de la comunicación y de tareas entregadas, proporcionando al personal la función que desempeña, la finalidad de la misma y la forma como esta aporta a todos los procesos operativos de la empresa, permitiendo que no se den cuellos de botella, ni confusiones o malos entendidos en las responsabilidades, actividades y metas asignados a cada trabajador permitiendo que se haga más

³³ Ibid. p.1.

³⁴ Ibid. p.1.

eficiente, pertinente y precisa la comunicación formal entre los trabajadores, sin importar si se trata de trabajadores particulares o familiares propietarios de la empresa.

Ahora bien conociéndose claramente que los procesos y procedimientos en las empresas constructoras, demandan de una amplia sistematización no solo en los procedimientos operativos dirigidos a construir, administrar y de relaciones públicas (vender y hacer mercadeo), y también se demanda hacer un manejo muy adecuado de la parte de la logística que integra una parte de relaciones públicas con los proveedores y otras de manejo de transporte, monitoreo y almacenamiento de los materiales que se adquieren y se utilizan en los distintos procesos de construcción.

Lo anterior en la actualidad se lleva a cabo a través de un procedimiento sistemático de planificación de componentes de fabricación, lo que se en un Plan de Producción diseñado de acuerdo a las necesidades reales de materiales en la empresa, con una definición de fechas y cantidades, cada vez más exacta y precisa, lo que hace necesario destacar el MPR y el ERP como elemento que también resultan siendo importantes para adecuar un proceso de profesionalización a través de la planeación estratégica y la implementación de sistemas de información.

1.5.2.4 ERP Planificación de recursos empresariales.

Los sistemas de planificación de recursos de la empresa son sistemas de gestión que automatizan algunas prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos y productivos de la organización. Entre ellos se destacan “Los sistemas ERP los cuales son sistemas integrales de gestión para la empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación”³⁵. Ya que dada su estructuración resultan siendo muy útiles no solo para planificar, sino también para ejecutar y hacer las labores de gestión en la empresa con mayor prontitud, de manera oportuna y eficiente.

No obstante estos sistemas integrados se constituyen un conjunto de “partes integradas en una aplicación de diferente uso, pueden ser entre otros: producción, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, GIS (sistema de información geográfica), inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc. Sólo podemos definir un ERP como la integración de todas estas partes”³⁶. Todo lo cual se convierte en un sistema ágil eficiente y multidimensional que permite mejorar todas las labores de operativas de la empresa, incluidas la de gestión y supervisión.

³⁵ Finacisist. ¿Qué es SCM, CRM y ERP? ¿Cuál es su relación la innovación?. [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://yinnovation.blogspot.com.co/2009/05/que-es-scm-crm-y-erp-cual-es-su_15.html . 2016. p.1.

³⁶ Ibid. p.1.

Este es un sistema que le permite a todos los trabajadores encontrar respuestas de solución rápidas para tomar decisiones rápidas y acertadas en la empresa, no obstante “el ERP integra todo lo necesario para el funcionamiento de los procesos de negocio de la empresa. No podemos hablar de ERP en el momento que tan sólo se integra uno o una pequeña parte de los procesos de negocio. La propia definición de ERP indica la necesidad de "Disponibilidad de toda la información para todo el mundo todo el tiempo"³⁷, lo que facilita a los trabajadores conocer que hay disponible, que está pendiente por hacerse, sobre la base de que se pueden iniciar procedimientos pendientes, a fin de aprovechar los tiempos y los espacios al máximo con la mayor eficiencia posible, a la vez que permite hacer un inventario de las etapas de cada proceso de construcción, en qué fase de desarrollo va y cuales actividades y tareas están pendientes para culminarla.

Convirtiéndose este sistema en una herramienta que permite sistematizar mejor los procedimientos, los procesos y la planeación estratégica de la empresa, a la vez que facilita más las labores de gestión, seguimiento y supervisión de la empresa, y por lo tanto permite alcanzar dos importantes beneficios: '1. lograr mayores niveles de eficiencia; 2. como también inclina a los familiares propietarios integrantes de cargos directivos a: asumir sus cargos de una manera más formal y respetuosa de las normas y las responsabilidades y labores que le adjudican su cargo, como del liderazgo y nivel de ejemplo que debe dar a los trabajadores, ya que el mismo sistema va recogiendo en realidad lo que ha hecho cada cargo directivo en la medida que avanza y le dedica tiempo para ejecutar labores operativas de carácter productivo, administrativo, comunicacional con el público (clientes y proveedores), y logístico, según sea el caso, ya que el mismo sistema'.

Todo ello facilita al mismo consejo directivo al consejo administrativo conocer por el sistema cual ha sido el nivel de eficiencia del familiar que se está profesionalizando o que ya ha asumido el cargo.

Todo ello sin necesidad de tener que recurrir a profesionales directivos que no pertenecen a la familia propietaria, lo que evita resquemores entre trabajadores privados integrantes de la empresa con trabajadores familiares integrantes de la empresa, quedando solo los desacuerdos y conflicto por cuestiones meramente subjetivas en manos de los más altos cargos directivos para darle solución.

Lo anterior hace importantes destacar los “Objetivos principales de ERP:

- Optimización de procesos empresariales.
- Acceso a información de forma confiable, verás y a tiempo.
- La posibilidad de compartir información con las demás área de la organización buscando integridad y buen desarrollo de los procesos.
- Eliminación procesos incensarios dentro de la compañía.

³⁷ Ibid. p.1.

- El objetivo principal del ERP es otorgar apoyo a los clientes de la empresa, así mismo, responder de manera rápida y efectiva a sus peticiones. Por último realizar un manejo correcto y eficiente de la información que permita la toma oportuna de decisiones y disminución de costos para la empresa³⁸.

Todo lo cual sintetiza las facilidades que ofrece el ERP, y permite corroborar los beneficios que se pueden encontrar en el análisis argumentado en la página anterior. Lo que hace importante dar conocer a continuación otro conocimiento que se hace útil como herramienta técnicas para mejorar los sistemas de información que se utilizan para mejorar la comunicación, las operaciones y la planeación estratégica de la empresa.

1.5.2.5 Modelo MRP de inventarios.

Otro avance importante del MPR es que “gracias a que el sistema ERP (es la cuarta versión del MPR) siendo un sistema que abarca diversos sistemas especializados, lo que se vincula realmente, y cómo se relaciona, varía en función de cada caso, llegando a incluir aspectos tales como: MRPII, recepciones de pedidos, compras e intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés), (Heizer & Reder, 2001:174)”³⁹, los cuales son transacciones, que permiten acelerar la capacidad operativa de la empresa y agilizar las ventas de la misma, especialmente por posibilitar información de manera anticipada, que permite tomar decisiones más rápido y a tiempo a fin de lograr hacer correctivos que garanticen aún más la calidad de los productos de la empresa.

Dígase el caso de un conjunto amplio de clientes que esté demandando apartamentos con una variación en el diseño, especialmente cuando se demanda de manera urgente dichos productos para el cliente, ello requiere disponer de una anticipación suficiente para hacer correctivos en la demanda de materiales que se necesitan para el cliente especial, a fin de satisfacer las necesidades del mismo, lo que le permite a toda empresa, mostrar mayor calidad en su capacidad de respuesta.

Como se puede ver con claridad “en suma los sistemas MRP no son sólo técnicas para la planificación de recursos, sino que representan una filosofía de gestión integrada y jerarquizada. En efecto, conforme a (Deldago & y marin, 2000: 53) “La utilización de sistemas MRP conlleva a una forma de planificar la producción caracterizada por la anticipación: se trata de establecer qué se quiere hacer en el futuro y, a partir de ahí, determinar la secuencia de acciones a emprender para poder hacerlo...”⁴⁰. Lo que hace ver que el MPR ha avanzado impresionantemente

³⁸ Ibid. p.1.

³⁹ Bustos Flores Carlos Enrique, Chacón Parra Galia Beatriz. El MRP En la gestión de inventarios. [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25132/1/articulo1.pdf> . Visión General. 2007. p.1.

⁴⁰ Ibid. p.1.

en la gestión, especialmente porque permite conocer cuáles son los insumos materiales externos que más demanda con anticipación la empresa, en cada momento dado, a fin de lograr ejecutar los procesos logísticos con los proveedores y los clientes de una forma armónica y secuencial con la producción y los productos que demandan los clientes de la empresa, dándole así más operatividad a la empresa, tanto en los requerimientos de insumos materiales, como en el requerimiento preciso y suficiente de financiación en un momento dado, a fin de disminuir al máximo el riesgo en una empresa.

A partir de ello se puede mencionar que “Las principales características del MRP son las siguientes:

1. Está orientado a los productos, debido a que planifica las necesidades de componentes partiendo de la explosión de necesidades de los mismos. Es pronosticador, ya que se basa en datos futuros de la demanda para planificar.
2. Realiza un desglose del tiempo de las necesidades de componentes en función de los tiempos de suministro, estableciendo las fechas de emisión y entrega de pedidos.
3. No toma en cuenta las restricciones de capacidad.
4. Actúa de manera que cualquier cambio en las entradas, una vez introducidos, afecte todo el proceso en conjunto.
5. Es una base de datos común, que debe ser utilizada por todas las áreas funcionales de la empresa.
6. Debe permitir corregir con facilidad cualquier incidencia que surja en los aspectos de la empresa abarcados por el sistema”⁴¹.

Lo que permite en su conjunto conocer con cuanto valor agregado se dispone en el área de inventario de materiales para producción y con cuanto valor agregado se dispone en el área de inventarios para la venta, y en efecto permite hacer un comparativo con el capital líquido disponible, y la secuencia operativa y/o nivel de sinergia que mantiene la empresa en relación con la demanda de los clientes y el cumplimiento de los proveedores, sin riesgo de que se cometan errores en el área de compras y logística, lo que facilita aún más las labores de compras, de ventas y de gestión gerencial, tanto para el gerente de la empresa, como también facilita las labores de supervisión del consejo administrativo y consejo de familia sobre el equipo directivo.

Lo que permite disponer pues con un plan maestro de producción desarrollado a partir de la identificación de las necesidades de Materiales requerido para la transformación de los factores productivos, lo que hace posible contar con “(...) la información necesaria para procesar a través de las diversas partes del sistema MPR para respaldar las decisiones gerenciales. Si la información es precisa y a tiempo, la gerencia puede utilizar el sistema para controlar inventarios, embarcar los pedidos del cliente a tiempo y controlar los costos de producción. De esta forma el proceso de conversión de materiales será manejado continuamente en un medio

⁴¹ Ibid. p.1.

ambiente dinámico y cambiante”⁴². Que permite que la empresa ofrezca calidad y garantice una mayor satisfacción sobre el cliente, como sucede en la actualidad donde las empresas constructoras venden sobre planos, en aras de correr menos riesgos y hacer más ágiles y viables los procesos de financiación sin tener que requerir a entidades financieras que respalden sus procesos de construcción.

De hecho se trata de trabajar con una precisión tal que no se puede descuidar el proceso secuencial del sistema MRP, pues las “condiciones que debe tener el MRP son:

- Asegurarse de que los materiales a transformar y por lo tanto los productos solicitados para la producción sean entregados a los clientes.
- Mantener el mínimo nivel de inventario.
- Planear actividades de: Fabricación, Entregas y Compras. Así pues las principales entradas de información son: 1 Programa Maestro de Producción (PMP o MPS) 2 Inventarios 3 Lista de Materiales (BoM)”⁴³.

Lo que permite aportar información importante sobre los gastos y costos necesarios para comprar los materiales necesarios que se requieren en la empresa en su inventario total, y distribuir los productos que se demandan en cada fecha en su inventario para la venta.

Es de resaltar que este tipo de sistemas los proveen en la actualidad como software que se pueden instalar en la empresa y se los puede adaptar de acuerdo al diseño de cada obra y la forma como las mismas labores de mercadeo y la secuencia de ventas y clientes potenciales interesados en el producto se acercan a hacer negocio con la empresa para comprar, los productos que se ofrecen, como por ejemplo, apartamentos, casas, locales, bodegas, etc.

Lo que facilita una mejor planificación de los procesos logísticos y de producción como de los procesos de gestión interna en los actuales proyectos, –y externa de futuros proyectos que se identifican a partir de estudios macro-económicos, micro-económicos y de mercado que permiten conocer su viabilidad, conveniencia y fortaleza.

Es importante con el MPR “calcular las cantidades del producto terminado a fabricar, los componentes necesarios y las materias primas a comprar para poder satisfacer la demanda del mercado, obteniendo los siguientes resultados:

⁴² Medina Leon, A., Nogueira Rivera, D., y Negrin Sosa, E.. El sistema Mrp . universidad de matanzad " camilo cifuentes". [En línea]. [Citado 29 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.academia.edu/1104284/ELSISTEMAMRP> . 2002. p.1.

⁴³ Consultor Ingeniero Industrial. Planificación de Requerimiento de Materiales (MRP). [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://consultoringenieroindustrial.blogspot.com/p/planificacion-de-requerimiento-de.html> . 2015. p.1.

- El plan de producción especificando las fechas y contenidos a fabricar.
- El plan de aprovisionamiento de las compras a realizar a los proveedores
- Informes de excepción, retrasos de las órdenes de fabricación, los cuales repercuten en el plan de producción y en los plazos de entrega de producción final”⁴⁴.

De modo que se haga posible informar con anticipación a la gerencia o a los cargos directivos para que se tomen medidas al respecto, a fin de cumplir con el cliente.

En este mismo sentido es que el MRP II aporta un conjunto de soluciones que proporciona un completo sistema para la planificación de las necesidades de recursos productivos, que cubre tanto el flujo de materiales, como la gestión de cualquier recurso que participe en el proceso productivo. Así los:

- Gestión avanzada de las listas de los materiales.
- Facilidad de adaptación a los cambios de los pedidos.
- Gestión optimizada de rutas y centros de trabajo, con calendarios propios o por grupo.
- Gran capacidad de planificación y simulación de los procesos productivos
- Cálculo automático de las necesidades de producto material.
- Ejecución automática de pedidos”⁴⁵.

Es importante agregar que “Son estos anteriores aspectos un potencial conjunto que permite identificar como el MPR gestiona, permite adaptar la empresa a situaciones no esperadas, y garantiza en la misma un alto nivel de cumplimiento y calidad, por sus características especiales de predicción, anticipación y planificación”⁴⁶. Lo que refleja en el funcionamiento un Sistema MPR – con un enfoque más efectivo, sensible y disciplinado para determinar los requerimientos de materiales de la empresa.

A la vez que evita como se ha mencionado cierto tipo de comportamientos de los trabajadores de la empresa y los familiares propietarios que trabajan como directivos o como trabajadores de alto nivel algún tipo de conducta amañada a sus intereses o su conveniencia, y por lo tanto aumenta la eficiencia, una ejecución de labores más eficiente y una labor de supervisión más efectiva; sin que ningún familiar propietario de la empresa pueda sobre pasar las atribuciones que se le dan dentro de la empresa, ya que este debe manejar de manera diferenciada y aparte lo que son propiedad, familia y empresa, ya que se trata de laborar en pro de que la empresa progrese al máximo de eficiencia en a fin de lograr que los familiares

⁴⁴ Gestiópolis. Sistema MRP. [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/sistemas-mrp/> . 2015. p.1.

⁴⁵ Ibid. p.1.

⁴⁶ Consultor Ingeniero Industrial. Planificación de Requerimiento de Materiales (MRP). [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://consultoringenieroindustrial.blogspot.com/p/planificacion-de-requerimiento-de.html> . 2015. p.1.

propietarios en general vean garantizado un mejor beneficio por el aumento de la rentabilidad de la misma, fruto de la calidad y eficiencia.

Grafico 1. Forma en que funciona el sistema MPR.



Fuente: Consultor Ingeniero Industrial. Planificación de Requerimiento de Materiales (MRP).. 2015.

Como se puede encontrar “(...) la anterior grafica permite entender que el MPR nace de una interpretación ordenada de los procesos operativos que activan la actividad económica de cada empresa, los cuales son: demanda de los clientes, diseño de un plán de requerimiento de materiales, apoyándose en la lista actual de materiales utilizados para cada producto de la empresa y relacionándolo con el registro de inventario, a fin de poder adaptarlo a un proceso de transacción de inventario de acuerdo a el proceso productivo de la empresa para establecer el programa maestro de producción de cada producto específico”⁴⁷, de modo que este va arrojando en cada tiempo de acuerdo a lo programado los materiales requeridos, como sucede pues en la construcción primero se requieren los materiales necesarios para los cimientos de una construcción, después los que corresponden a las estructura, y el alcantarillado, seguidamente lo que corresponden a la obra negra (muros, acueducto y alcantarillados, y posteriormente los que corresponden a la instalación de redes eléctricas, terminados y estética final; lo que permite conocer todo un conjunto de etapas en las cuales el MPR va transformando la secuencia de los materiales que va requiriendo, orientándose por las ventas que llegan a un tope en el cual hacen viable y sostenible la financiación y terminación total del proyecto de construcción.

Todo este proceso regularmente no solo recibe un seguimiento por parte del equipo directivo, sino una labor de supervisión por parte del consejo administrativo y otra

⁴⁷ Ibid. p.1.

de seguimiento y evaluación por parte del consejo de familia, en estos términos se hace necesario destacar que “(...) **en el caso del Consejo Familiar** es muy importante darle formalidad, pues no se trata de las reuniones familiares para celebrar algún cumpleaños o las reuniones de familia para festejar la Navidad o Año Nuevo, se trata de tener reuniones periódicas en las que se pueda tener un espacio adecuado para redactar el manual de compromisos de la familia o protocolo familiar, donde se puedan definir las reglas para evitar conflictos en el futuro y lograr la armonía familiar”⁴⁸, de modo que ello no afecte ni en la familia, ni en la empresa, y por lo tanto se logre un proceso ágil, eficiente, equilibrado y armónico con los procesos de profesionalización, vinculación y sucesión en la empresa.

1.6 MOTIVOS POR LOS QUE SE ELIGE CREAR EL GOBIERNO CORPORATIVO.

Como se puede ver el manual de procedimientos, el ERP y el MPR, son un conjunto de herramientas que permiten sistematizar las operaciones de la empresa y las labores de gestión de las directivas, y por lo tanto permiten contar con un acceso más claro y preciso de los que se hace dentro de la empresa, lo que permite reunir un conjunto de procedimientos que se pueden comparar con los informes del consejo directivo, para analizarlos en el consejo administrativo, a fin de asesorar al consejo familiar de una forma más clara y precisa sobre la empresa, a fin de darles tranquilidad de que se hace el suficiente control y seguimiento sobre la empresa, sin afectar el dinamismo y la eficiencia que se quiere que fluya y mejore dentro de la misma.

En este orden el consejo administrativo puede contar con las suficientes herramientas para “tomar decisiones relacionadas con:

- El aseguramiento de que la empresa tiene un plan estratégico adecuado
- La supervisión del desempeño del director general.
- El cumplimiento de metas y objetivos programados.
- Los negocios en los que interesa ingresar o negocios que se quieren evitar
- El cumplimiento de aspectos legales y fiscales, etc”⁴⁹.

No obstante ello permite armar un cronograma de seguimiento y un flujo grama de lo que se quiere que mejore, para lo cual el consejo administrativo en aquellos aspectos que considera como decisiones de alta delicadeza, o los identifica como decisiones que el consejo de familia haya considerado previamente como de exclusiva competencia, este podrá entregar un informe mucho más integrado y dinámico de lo que pasa en la empresa y como está pasando dentro de ella, es decir

⁴⁸ Gomez Villanueva, Jorge Eduardo. La profesionalización de las empresas familiares y sus órganos de gobierno. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jorge+eduardo+gomez+villanueva/op\(20may14\)jorgeeduardogomezvillanueva](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jorge+eduardo+gomez+villanueva/op(20may14)jorgeeduardogomezvillanueva) . Tecnológico de Monterrey. Guadalajara. 2014.. p.1.

⁴⁹ Ibid. p.1.

cómo está mejorando y como se está viendo afectada, donde y porque; pero a la vez debe preparar suficientes alternativas de solución del menor riesgo posible para la empresa para darles solución, para que el consejo de familia tome las decisión conveniente; todo lo cual permite explicar los motivos por los cuales que el consejo de familia, como el consejo administrativo se convierten “órganos de gobierno en las empresas familiares: se convierten en una buena forma de iniciar con paso firme el proceso hacia la profesionalización y el éxito de este tipo de empresas”⁵⁰; lo que por lo tanto le da igual importancia al consejo directivo de la empresa y a la familia como tal, y en consecuencia se hace explícita la importancia especial que tiene la estructura de gobierno en una organización de carácter societario, dados los lazos especiales existentes entre los familiares propietarios de la empresa.

Todo lo cual permite mantener un orden de carácter objetivo, procolario, ético, moral, diligente y profesional ampliamente, que demanda constante, precisa, objetiva, responsable, clara, transparente, diligente y responsable comunicación y coordinación entre los familiares propietarios si y no vinculados a la empresa, a fin de dar a conocer al consejo de familia las perspectivas de los familiares de la empresa, para confrontarlas con la de quienes administran en la misma, a fin de tomar decisiones más claras y en menos riesgosas para el proyecto de vida de la familia y el buen progreso de empresa.

En este sentido se demanda de un gobierno corporativo que tenga bien diferenciada la labor de dirección sobre la empresa, de la labor de gobierno sobre la familia, más aún cuando las MPF avanzan en un proceso de crecimiento que además demanda altas garantías de permanencia de la empresa en el mercado dentro de procesos de adaptación que aseguren su viabilidad dentro de los nuevos procesos de descentralización que la orientan hacia el desarrollo de nuevas estructuras y formas de expansión, todo lo que exige una profesionalización de los familiares para ejercer roles de carácter directivo y por lo tanto labores no solo de gestión, sino también de control y liderazgo, dentro de la empresa, que le aporten a la corporación el suficiente poder, dominio y control sobre las actuales y nuevas redes y estructuras que la componen.

Así pues para garantizar todo este propósito se demanda conformar en la sociedad familiar el mecanismo de gobierno, ya que es el más acertado y eficiente vértice directivo de toda organización, donde se define la estructura formal del poder y de la toma de decisiones

ya que se trata de garantizar el progreso sostenible de la empresa y por lo tanto el flujo transparente y equilibrado dentro de la misma, donde no hayan conflictos de interés, entre los familiares y por el contrario, estos se concentren en la empresa, sin rivalidades diferenciando empresa de familia y de propiedad, de modo que ello

⁵⁰ Ibid. p.1.

garantice la buena gestión administrativa dentro de la empresa, por ende el progreso de la empresa y por lo tanto la permanencia de la organización.

Lo cual se hace tan significativo que las empresas familiares, se vean impulsadas por la unidad familiar, por estar siempre tendientes a crecer e invertir la mayor parte de sus ganancias en el crecimiento de la empresa, lo cual exige un mayor nivel de profesionalismo tanto de los familiares integrantes de la empresa, como de los trabajadores, a fin de garantizar una labor de gestión y administración altamente capaz para ejercer excelentes labores de planeación estratégica y evaluación de los procesos de producción y ventas de la empresa capaces de dar cuentas de los avances en la empresa, en cada uno de los procesos de gobierno y de construcción de consenso para decisiones a partir de la democracia,.

Lo anterior se hace especialmente importante porque permite fortalecer la unidad y el entendimiento entre los familiares integrantes de la empresa y los familiares que no están integrados a la misma, sin olvidar que: empresa (trabajadores y consejo directivo), consejo administrativo, consejo familiar y familia conforman lo que se llama organización y que el buen manejo de relaciones entre los familiares con los otros órganos de gobierno permite no solo adaptar los criterios de decisión en completa unidad para beneficio de la familia y seguridad de la empresa, sino también protegerla de imprudencias administrativas dentro de la empresa.

Todo ello hace muy importante la instalación de herramientas y mecanismos termológicos que permitan integrar una estructuración especialmente estratégica, a fin de facilitar la articulación y sistematización de las labores de logística y de administración de la empresa, a de agilizar y dinamizar los procesos de profesionalización de los integrantes de la empresa, dado que ello se enfoca a sistemas de información que permiten una eficiente labor de gestión y por lo tanto mejor planeación estratégica de la empresa; especialmente dirigida a vincular de una forma más acertada y oportuna, el seguimiento y cumplimiento de las labores y metas en los departamentos de la empresa, lográndose corroborar el nivel de compromiso de cada trabajador en su labor, rol y las responsabilidades que se le asignan.

No obstante se trata de abrirle un espacio operativo, suficientemente estructurado para facilitar, la comunicación, coordinación y labor de gestión de distintas formas de gobierno diferenciadas que se concatenan dentro de la dirección de la empresa y en conjunto garantizan la viabilidad, sostenibilidad y permanencia a largo plazo de la empresa, pues se trata de lograr que fusione una organización donde funcionan: familia, consejo de familia, consejo de accionistas, consejo administrativo, consejo directivo, para ejercer una labor de gobierno sobre la empresa, de diferentes niveles, competencias y características, a fin de mantener una armonía constante en pro de asegurar una labor de gestión ágil y eficiente, mientras se implementa un proceso de profesionalización para los futuros directivos de la empresa, cuando se trata de un proceso de sucesión.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR - MEDIOS Y ESTRATEGIAS PARA ASEGURAR SU CONTINUIDAD.

2.1 FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Es importante mencionar que para promover, organizar y facilitar, eficientes y acertadas formas de comunicación, coordinación, trabajo en equipo y labor de gestión de distintas formas de gobierno se instituyen concatenadamente dentro de la dirección de una empresa constructora Pyme familiar ECPF, las cuales se constituyen como organizaciones de carácter societario, que se estructuran dentro de un gobierno corporativo, en pro de garantizan la viabilidad, sostenibilidad y permanencia a largo plazo de la empresa, de modo que fusione una organización donde: familia, consejo de familia, consejo de accionistas, consejo administrativo y consejo directivo, gobiernen sobre la empresa, desde sus diferentes niveles, competencias y características, a fin de mantener una armonía, dentro de una constante, ágil y eficiente labor de gestión, a fin de facilitar el desarrollo del proceso de profesionalización en la empresa.

No obstante las anteriores condiciones de una ECPF, se logran siempre que se saben aprovechar sus principales fortalezas, las cuales se dan a conocerá continuación, dentro de los siguientes “Valores comunes:

- a. Los miembros de una familia suelen tener los mismos valores, por lo cual es más fácil construir la cultura organizacional de la empresa y mantener su homogeneización.
- b. Compromiso: El empeño de los miembros de una familia va a ser siempre mayor en este tipo de empresas, debido a que no sólo se construye una empresa sino también el futuro de las próximas generaciones de la familia en cuestión”⁵¹.
- c. “Lealtad: Los fuertes lazos familiares generan una fidelidad más fuerte, sobre todo en tiempos difíciles.
- d. En el ámbito económico, se destaca la importancia de la cultura de la empresa, con un financiamiento prudente y realista en cuanto a sus objetivos de crecimiento y beneficios que le permiten mantener cierta estabilidad durante el transcurso del tiempo”⁵².

Lo anterior permite reflejar que la unidad entre los familiares propietarios de la empresa familiar es admirablemente ideal, para emprender una empresa, en las épocas cuando existen buenas oportunidades y en las épocas de crisis cuando las oportunidades son mínimas o inexistentes, dado que procuran unir y consolidar sus esfuerzos sin asumir riesgos superfluos, inocuos e innecesarios.

⁵¹ Gandolfo Rocío Victoria. La importancia del protocolo en la empresa familiar . [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/40259/Documento_completo.pdf?sequence=1. Mar de Plata. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 2013. p. 11.

⁵² Ibid. p.11.

Entes otros valores comunes se destacan:

e. “Otro punto donde presentan grandes fortalezas es en el ámbito de gestión, puesto que poseen **dinamismo, innovación, relaciones personales y durables, flexibilidad** (en tiempo, trabajo y remuneración) circuito de toma de decisiones corto, generalmente las decisiones recaen sobre el socio fundador, por lo tanto hace que el proceso de toma de decisiones sea breve. Sólo se consulta con una o dos personas.

f. Poseen además, una gran valoración para contratar familiares como prioridad, generalmente sus prioridades son sociales, en vez de ser económicas o de negocios, destacando además orgullo personal por el negocio y la solidez del mismo, y esa es una sensación que se transmite de generación en generación y consecuencia de ello es una permanencia laboral mayor que en otro tipo de empresas.

g. Por último, generalmente poseen una visión de negocios con una proyección aproximada entre 10 o 15 años”⁵³.

A ello se suman aspectos complementarios como:

h. “Continuidad del Conocimiento. Las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa familiar desde una edad muy temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar”.

i. “Confiabilidad y Orgullo. Como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.)”⁵⁴.

Como se puede ver se trata de empresas en las cuales sus propietarios son muy unidos y muestran ser capaces de transmitirle a los trabajadores, la capacidad de trabajar en equipo y con alto nivel de compromiso, tanto para solucionar problemas como para innovar, ya que el fin de estos mismos es hacer crecer su empresa, en aras de progresar y enaltecer los logros que han sumado en el esfuerzo de progresar como empresa familiar, lo que les asegura una proyección de más de 15 años por lo general.

Como se puede ver se trata de empresas capaces progresar en épocas de amplias oportunidades, como en épocas de crisis económicas, dado que son muy realistas y prudentes en la toma de sus decisiones, a lo que se suma un gran nivel de compromiso, capacidad de innovación y emprendimiento, apoyo y solidaridad de los unos a los otros, lo que los hace un equipo muy fuerte capaz de construir soluciones

⁵³ Ibid. p. 12.

⁵⁴ Ibid. p. 1.

con facilidad y de llegar a procesos de innovación con facilidad, en el proceso de crecimiento de sus empresas, no obstante recuren a el esfuerzo y a las tecnologías y la ciencia que al simple concepto del dinero para crecer.

2.2 DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Teniendo en cuenta que las empresas familiares se caracterizan por presentar problemas frecuentes “fáciles de analizar y detectar pero bastante complicados de corregir, por: La falta de dialogo, la ausencia de formación académica, y falta de los: consenso, flexibilidad, reconocimiento, claridad del rol y contribución personal que el trabajo y la empresa generan a cada uno de los miembros”⁵⁵; son un conjunto de aspectos que al unirse crean rivalidades y divisiones al interior de la empresa, nacidas de posiciones muy subjetivas en la forma como se las da a conocer pero objetivas en las intenciones con que se las presenta, entre sus socios integrantes.

Lo anterior por efecto dificulta tomar decisiones objetivas y acertadas para el avance y progreso de las misma empresas, lo que demanda una preparación profesional muy estructurada de acuerdo a la personalidad (valores, misión, visión, normas, roles, responsabilidades, etc.), el fin y la estructura de la misma empresa, tanto en lo que corresponde a los protocolos de familia, como a las competencias con que se debe contar para participar eficientemente en el rol que se desempeña, para poder definir reglas de juego claras, donde se pueda tener un espacio de arbitramiento y se puedan expresar las ideas de todos y cada uno de los miembros (familiares y no familiares) con un objetivo estratégico en común: el “Crecimiento económico y social de la compañía, y la perfecta armonía en el funcionamiento y los procesos de toma de decisiones dentro del modelo estructural definido para la empresa”, de modo que se pueda garantizar a la vez el éxito *transicional* en el gobierno corporativo y el proceso de sucesión.

Por ello es importante analizar las siguientes debilidades:

- a. “Como contracara de los puntos anteriores, estas empresas generan cierta resistencia al ingreso de socios no familiares y conforma una práctica habitual que los directivos familiares se opongan a que parte del capital pase a manos de terceros.
- b. Otra debilidad que presentan es que encuentran una **falta de asignación de tareas y responsabilidades en forma clara y precisa**. Así las cosas, cada directivo familiar se inventa su cargo, responsabilidad y relaciones con los demás, generando hasta su propio sistema de información y controlando a todos.
- c. **Rivalidades que conllevan a intromisiones que generan roces, tanto en la empresa como en la familia, y puede suceder a su vez que se produzca una**

⁵⁵ Lozano Posso Melquicedec. El protocolo de las empresas de propiedad familiar. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/27/html . Ed. Red de Estudios Gerenciales. Universidad Icesi. 2006.

mezcla de roles familiares y profesionales, que resulten difíciles de enmendar a lo largo del tiempo. Así pues los problemas familiares, las rivalidades personales, los celos y la influencia de familiares no directamente involucrados en la empresa, perjudican la buena marcha del negocio.

d. Por último, esto quizás representa la debilidad mayor, se produce el problema de **la confusión de caja, en donde se utilizan los fondos de la caja empresarial para gastos extrasocietarios**, como por ejemplo se pagan con ellos viajes personales o simplemente se utilizan tarjetas empresariales para realizar las compras personales de uno de los miembros de la familia. **En numerosas ocasiones, el dinero retirado de la empresa, no regresa a la misma generando así un desorden en la contabilidad de la sociedad”** ⁵⁶.

Si bien una empresa no puede funcionar si no hay dialogo, una empresa familiar donde hay celos entre estos mismos mucho menos, lo que demanda aprovechar la capacidad de los mismos para unir sus esfuerzos y emprender la ejecución de estrategias de acción con altos niveles de motivación aprovechando, la capacidad emotiva de los familiares, para que se facilite el flujo del dialogo, el trabajo en equipo, el intercambio de conocimientos, la profesionalización, y la construcción de consenso para tomar definiciones oportunas, convenientes y acertadas; todo ello dirigido a promover una constante disposición a la flexibilidad, para comunicarse mejor y construir procesos de mejoramiento y elaboración de tareas para la integración de logros oportunos.

Ya que con base en este contexto de trabajo se logra contar con: un equipo estructurado con suficiente identidad y confianza para asumir suficiente reconocimiento entre sus integrantes y las iniciativas y aportes de cada uno de ellos, para elevar el ambiente de comunicación y trabajo en equipo, a una labor abierta para la comunicación objetiva y formal, suficientemente capaz de aportar claridad en las tareas y responsabilidades personales de cada rol con que debe contribuir cada uno de los miembros en el trabajo; lo que permite garantizar un ambiente formal que diferencia - empresa de propiedad y familia -, capaz de procurar la transparencia con el apoyo de las diferentes estructuras de gobierno y el protocolo familiar, para evitar que se manifiesten las frecuentes: rivalidades, intromisiones y roces que suelen suceder tanto en la empresa como en la familia; a la vez que para evitar los comunes eventos de confusión de caja y consecuente desorden en la contabilidad de la sociedad.

Lo anterior se hace especialmente importante, dado que “el resultado de la confusión de caja es que, como consecuencia de tener que hacer frente a requerimientos financieros familiares, muchas veces no se respetan ni los montos ni los tiempos y, en consecuencia, se hace uso de dinero en exceso para satisfacer necesidades de aquella; el resultado es que, cuando se cree que esas entregas estarán afectadas a una distribución anticipada de beneficios, en realidad se está

⁵⁶ Ibid. p. 12.

consumiendo parte del capital”⁵⁷. Lo que puede poner en riesgo la capacidad financiera de la empresa e incluso hacerla insostenible hasta llevarla a la quiebra cuando se trata de casos exagerados donde no existen límites.

Ante la necesidad de garantizar que los recursos de la empresa mantengan en un estado claro y estable se presentan, situaciones de “resistencia a acceder a presiones familiares, que nacen en el seno de la familia y perturban el funcionamiento de la empresa”⁵⁸, lo que hace tan importante como se ha mencionado el protocolo familia, el consejo de familia y el consejo administrativo, e incluso los valores de la familia, dentro de la sociedad.

e. “Complejidad. Las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable: la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia”⁵⁹.

f. “Informalidad. Debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa”.

g. “Falta de Disciplina. Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos capaces de afuera. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar”⁶⁰.

Aunque estas últimas tres consideraciones parecen ser exageradas (especialmente para las empresas familiares en las cuales se tiende a trabajar en equipo y prácticamente no existen trabajadores particulares, sino únicamente trabajadores familiares); en realidad las empresas familiares lo que si demandan son procesos de capacitación profesional que les dimensionen más su imaginario de empresa

⁵⁷ Cetrángolo Carla Verónica “Empresas Familiares y su Problemática”. [En línea]. [Citado 29 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <http://www.econ.uba.ar/www/seminario/g282/empresas%20familiares%20y%20su%20problematika%20.doc>. Universidad de buenos aires . 2000. p. 22.

⁵⁸ Ibid. p. 22.

⁵⁹ IFC Corporate Governance. Definición y Características de las Empresas Familiares – Fortalezas y Debilidades. [En línea]. [Citado 2 de abril de 2016]. Disponible en internet: <http://mexico.sme toolkit.org/mexico/es/content/es/6735/Definici%C3%B3n-y-Caracter%C3%ADsticas-de-las-Empresas-Familiares-%E2%80%93-Fortalezas-y-Debilidades>. Mar de Plata. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 2016. p. 1.

⁶⁰ Ibid. p. 1.

familiar, frente a los procesos de sucesión, las estructuras de gobierno, y al ámbito competitivo que les rodea, a fin de que esto tomen decisiones orientados por la ciencia y el protocolo familiar entre otros, en el entendimiento de la importancia de fijar claras y precisas prácticas y procedimientos administrativos, operativos y comerciales claramente articulados, para lograr adaptar la empresa a la demanda competitiva de su empresa.

2.3 RIESGO QUE CUSAN EL FRACASO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS.

El riesgo de fracaso está latente en todas las empresas, tanto en las más grandes que puedan existir como en las más pequeñas, sin embargo las más pequeñas muestran un más bajo nivel de experiencia, disciplina y conocimiento, lo que hace que estas tenga mayores probabilidades de fracaso. De hecho “la experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate”⁶¹, pues aunque muchas se esfuerzan con alto nivel de disciplina, en ocasiones la falta de conocimiento y capacidad de sistematizar sus procesos y procedimientos para llegar a metas que les aporten importantes logros económicos, les lleva a que estos en su ausencia de experiencia y conocimiento se vean limitados a avanzar sujetos a la unión de esfuerzos orientados más por la experimentación improvisada que a la planificación y la observación reflexiva, que les permita sacar conclusiones objetivas capaces de aportarles respuestas a los problemas de sus empresas.

Nota: Para conocer mejor la complejidad de este problema a continuación se mostrará cada uno de los factores causantes que crean fracaso en las empresas pequeñas:

2.4 RIESGOS TECNOLÓGICOS, ECONÓMICOS Y PROFESIONALES.

Como se ha mencionado anteriormente la improvisación no puede ser un apropiado complemento de la motivación, la unión y la fuerza de voluntad, por ello es importante entender que los:

1. Falta de experiencia.
2. Falta de dinero/capital.
3. Mala ubicación.
4. Falta de enfoque(...).

⁶¹ Lefcovich Mauricio. Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos . De Gerencia. 2015. p. 1.

La ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a que no se cuenta ni con los recursos humanos, ni materiales, ni dirigenciables para atenderlos de manera óptima. Generalmente ésta falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa.

1. **Mal manejo de inventarios.**
2. **Excesivas inversiones en activos fijos.**
3. **Falencias en materia de créditos y cobranzas.**
4. **No contar con buenos sistemas de información.**
5. **Fallas en los controles internos.**
6. **Mala selección de personal.**
7. **Fallas en la planeación.**
8. **Graves errores en la fijación de estrategias.**
9. **Falta o ausencia de planes alternativos.**
10. **Falta o falencias en el control presupuestario y de gestión.**
11. **Graves fallas en los procesos internos.**
12. **Problemas de comercialización.**
13. **Problemas de materias primas.**
14. **Ausencia de políticas de mejora continua.**
15. **Falta de capacitación del empresario y directivo.**
16. **Altos niveles de desperdicios y despilfarros.**
17. **Graves errores en materia de seguridad.**
18. **Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.**
19. **La resistencia al cambio.**
20. **Incapacidad para consultar.**
21. **Excesiva centralización en la toma de decisiones. Y**
22. **Mala administración del tiempo**⁶²,

Son un conjunto de errores que crean riesgos económicos en la empresa ya que pueden llevar a la empresa a disminuir su competitividad, a disminuir su sostenibilidad, dado que afectan el orden, la eficiencia, la transparencia y los niveles de calidad y puntualidad de la empresa, afectando en efecto la recapitalización de la empresa y por lo tanto aspectos importantes como la capacidad de innovación de la empresa, e incluso la capacidad económica de la misma para enfrentar amenazas externas que disminuyen su poder adquisitivo y su poder sobre el mercado en que compete, lo que puede llevar a la empresa a disminuir su capacidad de producción, su competitividad en la calidad y precio, hasta hacerla no solo insostenible, sino también llevarla a la quiebra.

Por ello es importante por hacerle seguimiento, no solo a el logro de metas en la empresa, sino al mejoramiento de la misma en eficiencia, labores de control, la apropiada gestión logística, administrativa, comercial, operativa y financiera de la

⁶² Ibid. p. 1.

misma, la innovación y calidad, a la vez que el mejoramiento en la planeación estratégica, para examinar cuáles son sus progresos en experiencia y conocimientos, y como ello le permite a la empresa enfrentar dificultades como la capacidad limitada de capitales para hacer que la empresa crezca, o la poca central ubicación de la empresa, el manejo de inventarios, labores en aprovechamiento máximo de materiales, hábitos de ahorro y a aprovechamiento máximo y eficiente de energía dirigidos hacia reciclaje, salud y seguridad dentro de la empresa.

A la vez que dichos progresos permitan facilitar la resistencia al cambio, la comunicación formal, la tecnificación de los procesos, la modernización de las instalaciones y el absoluto control de toda la planta, no obstante en la medida que la comunicación se orienta más por medio de las tecnologías ello facilitará a la empresa, contar con un espacio de comunicación más profesional y objetivo, apto para disminuir los choques, rivalidades, atribución de autoridades que no competen, y arbitrariedades; y por lo tanto se garantiza una comunicación transparente, motivadora, objetiva y eficiente que evita que ciertas debilidades de las empresas familiares creen riesgos dentro de la misma empresa.

2.5 RIESGOS DE GESTIÓN FINANCIERA.

Si bien se entiende que el mal manejo de las labores de diseño de presupuesto, planeación estratégica y los balances contables en una empresa afectan gravemente la eficiencia y seguridad financiera de una empresa, hay que recordar que la confusión de caja creada por inconsistencias nacidas de iniciativas que le dan prioridad a las necesidades de los familiares que a la estabilidad y progreso de la empresa también afectan la labor de gestión financiera, a ello se agregan otros aspectos importantes que afectan la financiación de las operaciones de gastos e inversión de la empresa, entre los que se resaltan:

1. **“Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez.**
2. **Mala gestión de los fondos.** En este particular punto hacemos mención a la utilización de fondos ajenos cuyos costos son superiores a la rentabilidad conseguida con su inversión, o bien a la utilización de fondos propios en proyectos con niveles de rentabilidad inferiores a sus costes de oportunidad.
3. **Error en el cálculo del punto de equilibrio, o operar en una actividad con elevado punto de equilibrio.** Escasos márgenes de contribución marginal o la existencia de elevados costos fijos llevará a la empresa a tener que realizar elevados montos de transacciones para llegar al punto muerto y a partir de allí obtener beneficios. Si las cuotas de mercado a las cuales puede acceder dificultan o hacen difícil llegar al punto muerto con comodidad, la empresa tendrá una mayor inclinación o tendencia a generar pérdidas que ganancias

63

⁶³ Ibid. p. 1.

Todo lo cual no permite definir con claridad el estado real del índice de gastos y presupuestos y en conjunto contribuye a que no se pueda contar con un capital ordenado y suficiente para financiar los recursos materiales y recursos humanos que representan costos y gastos que la empresa requiere suplir para realizar operaciones productivas y comerciales que le permitan lograr una rentabilidad.

Pues sin una apropiada gestión en los aspectos estratégicos, financieros, logístico, operativo, no se hace posible lograr que una empresa se haga suficientemente rentable para que esta al menos refleje un nivel mínimo de sostenibilidad, a lo que se suma que se demanda promover y conservar, el característico parámetro de comportamiento de unidad entre los propietarios familiares de la empresa.

Lo que anterior hay que aprovechar para promover la buena y objetiva comunicación entre los mismos, como también el desarrollo sistemático de operaciones dentro de la empresa, especialmente acorde a un manual de procedimientos, que dé a conocer con claridad: el rol, las responsabilidades, actividades, labores, valores, atribuciones, niveles de autoridad y normas que rigen sobre cada trabajador para garantizar la claridad y transparencia dentro de la empresa, para evitar todo tipo de rivalidades y atribución de autoridades y arbitrariedades que no corresponden; todo lo cual permitirá garantizar aún más la viabilidad de las operaciones de la empresa y la permanencia de esta misma como cuerpo productivo económicamente rentable.

Todo lo cual permitirá aprovechar virtudes importantes como los hechos de que sus propietarios son muy unidos y muestran ser capaces de transmitirle a los trabajadores, la capacidad de trabajar en equipo, con alto nivel de compromiso, tanto para solucionar problemas como para innovar; a la vez que los mismos propietarios son personas capaces de crear iniciativas en situaciones de crisis, lo cual le da mucho más valor al hecho de que cada uno de estos se profesionalice, para poder administrar la empresa, de una forma más sistemática, a fin de que estos diferencien mejor lo que les representan gastos de inversiones, a fin de que estos puedan disminuir los gastos en la empresa, y puedan invertir más y mejor en los aspectos que representan inversiones que impulsan a la empresa a una mayor capacidad de progreso y financiación; todo lo cual en su conjunto de aspectos que permiten garantizar la continuidad y permanencia de la empresa.

2.6 RIESGOS PSICOSOCIALES.

Hay que destacar que las personas que no cuentan con una visión de emprendedores mucho menos contarán con una disciplina de empresarios, lo cual demanda deseos de progreso, fortaleza para trabajar y emprender a partir de los pocos recursos, tenacidad para racionalizarlos, inteligencia para aprovecharlo hacia el mejor provecho posible, conocimiento, ingenio e innovación para sistematizar procesos productivo, pues sin estas características no se le hace posible a ningún ser humano progresar y mucho menos crear una empresa, ni mantenerla en las

crisis más difíciles. Y cuando existen personas con algunas de estas capacidades pero presentan los siguientes tipos de tendencias tampoco podrán ver el progreso de una empresa, lo que hace importante conocerlas, enumerándose a continuación:

1. “Tener expectativas poco realistas.
2. Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.
3. Mala selección de socios.
4. No conocerse a sí mismo.
5. Dejarse absorber por las actividades agradables.
6. No conocer los ciclos de vida de cada tipo de actividad.
7. Tener una mala actitud.
8. Nepotismo.
9. Mala gestión del riesgo..
10. No contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.
11. El incumplimiento liso y llano de obligaciones impositivas y laborales”⁶⁴.

Todo lo cual demanda promover en las empresas familiares virtudes importantes para aplicar en las labores operativas y de gestión, entre las cuales se destacan la prudencia, organización, observancia, planificación, constancia, realismo, paciencia, cautela, conocerse así mismo, reforzar el dominio propio, respetar y diferenciar el capital de la empresa, de las necesidades de los familiares, tenacidad ante las dificultades, mantener una buena actitud y las buenas relaciones personales dentro y fuera de la empresa, evitar todos los riesgos posibles de la empresa, analizar los riesgos de forma estratégica, profesionalizarse, y ser siempre responsable, respetuoso, pertinente y transparente dentro de la empresa.

Cuadro 2. Factores que pueden comprometer la continuidad de la empresa

FALENCIAS		SI	NO
1	no contar con buenos sistemas de información		
2	mala selección de personal		
3	fallas en los controles internos		
4	falta de enfoque		
5	falta de planes alternativos o planes de contingencias		
6	falta o ausencia de presupuesto		
7	fallas en el control de gestión		
8	fallencias en materia de créditos y cobranzas		
9	fallas en materia de calidad y productividad		
10	fallas en materia de servicio al cliente		
11	ausencia de una política de mejora continua		
12	altos niveles de desperdicios y despilfarros		
13	resistencia al cambio		

⁶⁴ Ibid. p. 1.

FALENCIAS		SI	NO
14	incapacidad para consultar		
15	excesiva centralización en la toma de decisiones		
16	graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones		
17	no monitorear debidamente el contexto o entorno de la empresa		
18	falencias en política de personal		
19	falta de inversión en capacitación propia y para el personal		
20	mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez		
21	errores en la gestión de la seguridad (robos, incendios, patentes, etc.)		
22	excesivos costos fijos		
23	elevado punto de equilibrio		
24	errores de previsión		
25	graves errores de planificación estratégica (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, misión)		
26	falta de experiencia		
27	falta de dinero/capital		
28	mala ubicación		
29	mal manejo del inventario		
30	mucho capital gastado en activos fijos		
31	mala política para otorgar crédito		
32	sacar del negocio mucho dinero para gastos personales		
33	fallas de planeación		
34	tener una mala actitud		
35	mala selección de socios		
36	no conocerse a sí mismo		
37	tener expectativas poco realistas		
38	nepotismo		
39	incapacidad para delegar		
40	mala gestión del riesgo		
	Total		
	Porcentaje		

Fuente. Lefcovich Mauricio. Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. [De Gerencia. 2015. p. 1.

Nota. “Las respuestas "SI" implican deficiencias, y las "NO" significan no estar cometiendo la falencia o error. Para cada respuesta positiva deberán adoptarse medidas correctivas”⁶⁵.

Los factores que pueden comprometer la continuidad de la empresa como se puede ver arriba son un amplio número, de lo cual se puede sacar una conclusión más

⁶⁵ Ibid. p. 1.

precisa de cuáles son los factores y estrategias que permiten asegurar la continuidad de la empresa antes y después del proceso de profesionalización. “Los factores que explican en mayor medida al fenómeno fueron “capacidad para adaptarse a los cambios y la planificación”, seguido de “estructuración y control de los procesos de profesionalización en la empresa y la familia””⁶⁶. En este sentido se encuentra especialmente necesario contar con buenos sistemas de información, buenos procesos de selección de personal, fallas en los controles internos, tratar de mejorar el enfoque de las labores de gestión de la empresa (especialmente en saber reunir los mínimos posibles, suficientes y necesarios recursos humanos, materiales, para atenderlos de manera óptima las demandas de la empresa dentro de una secuencia óptima y sostenible).

También se destaca que “las variables definidas como culturales, tienden a ser más relevantes al momento de explicar el éxito en la profesionalización, es así como vencer la resistencia al cambio por parte de la empresa y la familia, junto con la orientación al largo plazo y la capacidad de adaptarse de la empresa, son fundamentales (todas pertenecen a que explica en mayor medida la varianza total)”⁶⁷. Pues en la medida que se procura promover y mantener una alta disposición no solo a mejorar, sino también al cambio y la modernización, disposición para asegurarse de tomar decisiones acertadas, y a promover y mantener la capacitación sobre los trabajadores, mejorar cada vez más las labores de gestión financiera, para disminuir los riesgos de la empresa y aportarle dinamismo a sus operaciones, excelencia y mejoramiento continuo con el manejo de inventario y la planificación estratégica, la empresa logrará garantizar un alto nivel de dinamismo y eficiencia, dado que por efecto disminuirán los riesgos dentro de la misma empresa.

Igualmente es significativo “observar que para los académicos y asesores de empresas familiares el factor que contempla la “Capacidad de la familia de liderar y preparar el proceso de profesionalización y de implementar el protocolo familiar es mucho más importante que para los empresarios. Esto podría indicar que en la práctica los empresarios, relativamente, no asignan tanta importancia a seguir rigurosamente los protocolos que conlleva una profesionalización”⁶⁸; lo que hace tan importante destacar el hábito de evitar el nepotismo, ser prudentes y realistas, y garantizar una excelente gestión del riesgo. Pues todas estas medidas y prevenciones unidas al apropiado funcionamiento de las estructuras de gobierno de la empresa, el respeto del protocolo familia, la profesionalización constante dentro

⁶⁶ Llanos Orlando, Pasten Dennis, Roberto Valenzuela Fredy, y Huepe Pablo. Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. Determinants of success in family business professionalization process. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/10-2/Determinantes%20del%20exito%20en%20procesos%20de%20profesionalizacion%20en%20empresas%20familiares.pdf> . Horizontes empresariales. 2010. p. 21.

⁶⁷ Ibid. p. 21.

⁶⁸ Ibid. p. 21.

de la empresa, y fortalecimiento de la unidad y consenso entre los familiares permiten garantizar la continuidad de la empresa.

En relación a la labor de sucesión y garantizar la permanencia de una empresa familiar “desde la continuidad, se requiere que, al menos, esté en el ejercicio gerencial una segunda generación, como señal de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones futuras, como testimonio de una práctica de valores de la familia en la empresa”⁶⁹ constantes especialmente enfocados en la unión la eficiencia, la objetividad, la responsabilidad, el respeto, la unidad, el respeto al protocolo familiar, la transparencia; todo ello al menos dentro de **un alto nivel de** disposición para buscar, diseñar y disponer alternativas de solución acertadas, procurar manejar apropiadamente las transacciones financieras y el presupuesto, mantener un acertado y constante control de las labores de gestión, excelencia en la calidad, productividad, atención al cliente, las labores de mejora continua y ahorro de energía y recursos en aras de aumentar la productividad, la rentabilidad y evitar los despilfarros y desperdicios, todo ello alrededor de unas muy buenas relaciones personales entre los familiares.

⁶⁹ Vélez Montes Diego, Holguín Lagos Harry, De la Hoz Pinzón Gerardo Augusto, Durán Bobadilla Yasmín, y Gutiérrez Ayala Irma. Dinámica de la empresa familiar pyme. “Estudio Exploratorio en Colombia” . [En línea]. [Citado 13 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf> . FINDES. 2008. p. 6.

3. ESTRUCTURAS DE GOBIERNO QUE PERMITEN UN PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN ANTE UN RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR PYME.

3.1 TRES EJES DE CONTROL PROTOCOLARIO SOBRE LOS SOCIOS FAMILIARES QUE SE CONSIDERAN CENTRALES PARA GARANTIZAR LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

Puntualmente, si bien todas las debilidades mencionadas llevan a una crisis del negocio, los tres ejes que se consideran centrales para la continuidad del mismo son: “(..) Mantener un estricto control sobre la contabilidad, establecer un equilibrio en la dirección de la empresa y por último evitar que interfieran en el negocio los conflictos interfamiliares”⁷⁰, como se puede ver se requiere de una estructura de gobierno que no permita o evite que hallan conflictos y condiciones entre gobierno y dirección dentro de la empresa.

A consecuencia de lo anterior se puede entender que los familiares sepan claramente diferenciar entre propiedad, empresa y familia y no lo mesclen en las consideraciones, gestiones y evaluaciones que se hagan para con el funcionamiento de la empresa, e incluso diferencien relaciones familiares, de relaciones laborales. Ya ello es lo que permite que la empresa progrese y mejor en buen camino, sin distorsiones en los análisis ni errores en las decisiones; lo que hace importante destacar que “(...)debe tenerse en cuenta que el negocio de antes puede dejar de serlo y por tanto debe “recrearse” la empresa, lo que constituye una importante misión del Director General. “En los negocios debes ser el primero en entrar y el primero en salir”⁷¹; lo que exige de una empresa con profesionales altamente capacitados, a la vez que de un gerente con alta capacidad no solo para dirigir y administrar, sino también para cerrar negocios de manera exitosa.

Es muy importante entender que frecuentemente las empresas presentan ciertos errores, especialmente porque subestiman el estado cambiante del entorno, entre los cuales de encuentran el hecho de que “una empresa muere de éxito cuando cree que como lo pasado fue bueno, lo futuro va a seguir siendo bueno. “Las circunstancias cambian, y los puntos fuertes que llevaron al primer éxito, a menudo se convierten en puntos débiles”. Por ello plantearse ¿por qué vamos bien? es fundamental. Es una realidad incuestionable el hecho de que los éxitos sólo se celebran, no se analizan. “El riesgo de catástrofe aumenta en empresas que

⁷⁰ Gandolfo Rocío Victoria. La importancia del protocolo en la empresa familiar . http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/40259/Documento_completo.pdf?sequence=1. Mar de Plata. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 2013. p. 13.

⁷¹ Fernández Hernansaiz Jose Ramón. MODULO 10: La empresa constructora. La dirección de obras. [En línea]. [Citado 13 marzo de 2016]. Disponible en internet: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45992/componente45990.pdf 2007. p. 32.

carecen de sistemas de gobierno adecuados”, que aborden los deberes”⁷² importante como el ser prudentes, mantener un manejo de los recursos muy ordenado, a la vez que procurar una excelente labor de gestión dentro y fuera de la empresa, ser constantes, a la vez que disciplinados, mantener una constante labor de compromiso, un adecuado y ordenado manejo de los recursos financieros, una excelente labor de planeación estratégica y diseño de presupuesto, ser precavido y realista, respetar el protocolo familiar entre otros, son aspectos que se consideran centrales para mantener el control y la continuidad del negocio.

De hecho si nos adentramos a los que se refiere a la estructura (Structure) de la empresa, es importante recordar que siempre que avanza en el tiempo toda empresa que compite en el mercado sufre transformaciones, frecuentemente tendientes a mejorar su competitividad, a cambiar sus estrategias y a recurrir a innovaciones inesperadas, para lograr acaparar mayor espacio en el mercado.

Lo que exige para la empresa armar una estructura organizacional un orden de relaciones que le permitan funcionar de la forma más ágil y adaptable a las más variadas situaciones a las que se tenga que enfrentar, lo que exige una estructura dinámica y funcional tanto para la parte comunicacional, como la operativa y la financiera.

Lo que exige diseña una “estructura organizacional en la que las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan en la organización”⁷³, respondan a una constante exigencia de eficiencia y buenas relaciones personales entre los trabajadores de la empresa, para disponer de un ambiente propicio para resolver problemas e innovar oportunamente. Por la misma razón “El diseño organizacional debe definirse acorde con la estrategia, y nunca al revés. Además debe ser coherente con ella y cambiar si ésta lo hace”⁷⁴, de modo que la estructuración funcional de la empresa tienda cada vez más a hacerse más sistematizada y descentralizado, enfocada especialmente a la eficiencia.

Es de agregar que “el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. Cuando la estructura no está desarrollada, el liderazgo no funciona”⁷⁵, ya que la modificación de la estructura organizacional de una empresa, es algo que se debe hacer secuencialmente como lo muestra la experiencia y eficiencia de una estrategia, ya una cosa es poner en riesgo un capital, y otra una empresa entera.

Lo anterior hace muy trascendental tener muy presente que “En el proceso de desarrollo de la empresa familiar, también es importante la correcta organización de

⁷² Ibid. p. 32.

⁷³ Ibid. p. 33.

⁷⁴ Ibid. p. 33.

⁷⁵ Ibid. p. 33.

su gobierno el cual se reconoce en tres ámbitos: el correspondiente a la gestión empresarial, en el que los desafíos de negocio deben resolverse en el marco de las prácticas empresariales, el correspondiente a la dirección empresarial, que debe combinar los procesos directivos habituales con el intercambio y comunicación en la familia y por último el correspondiente a los propietarios, que deben buscar consenso entre las expectativas de resultados de la empresa y las cuestiones de familia empresarial correspondientes a la situación específica de la empresa y de la familia en cuestión”⁷⁶. Lo que exige conservar siempre los característicos valores de unión, sentido de compromiso, realismo, prudencia y precaución de los familiares, frente a la empresa, y por lo tanto frente al entorno externo e interno que afecta sobre el funcionamiento y el logro de metas de la empresa.

Si bien se entiende que la principal estrategia para garantizar la permanencia de la empresa son la unión, las buenas relaciones familiares, la construcción de consenso entre los familiares, el respeto al protocolo familiar, la transparencia y objetividad, el realismo y la prudencia, el manejo precavido y ordenado de los recursos y transacciones financieras de la empresa.

No resta agregar que el “proceso de formación de empresa de familia ejercida por la influencia de su fundador, que inculca valores, preferencias y modelos para hacer las cosas por esta razón este elemento cobra un sentido relevante ya que hace que la planificación estratégica y sucesión, sean mecanismos de vital importancia a la hora de dar una adecuada dirección a la compañía; en el buen gobierno se evidencia la clave del éxito, la palabra gobierno significa gobernar, dirigir, guiar según el diccionario de RA, pero aplicado a la empresa de familia será entendido como el sistema que engloba las relaciones entre los propietarios, familiares y los individuos que conforman la compañía; una buena práctica de este proporciona transparencia, equidad y responsabilidad”, construidos a partir de una labor de dirección que sabe diferenciar empresa de familia y propiedad y no los mezcla dentro de lo que se haga en la empresa, y exige mayor eficiencia en las labores de control y gestión (logística, administrativa, comercial, operativa y financiera de la misma) y profesionalizarse con disposición a sumir un rol laboral con compromiso y responsabilidad.

Siguiendo lo anterior es de añadir que “los órganos de buen gobierno se dividen en dos categorías:

- Los que hacen el gobierno de la empresa de familia son la asamblea de accionistas, los socios, directores y el comité ejecutivo.
- Los que contribuyen al compromiso de la familia con la empresa, son la asamblea familiar o el también conocido consejo de familia.

⁷⁶ Gandolfo Rocío Victoria. La importancia del protocolo en la empresa familiar . http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/40259/Documento_completo.pdf?sequence=1. Mar de Plata. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 2013. p. 83.

Contar con buena información para la toma de decisiones en todas las compañías es de vital importancia ya que la visión del fundador, su habilidad para el negocio y transmitir en las reuniones periódicas lineamientos claros, incorporado al trabajo en equipo apoyándose en los órganos de buen gobierno, para realizar una transición ordenada y efectiva, esta herramienta le permitirá sustentar decisiones en un marco profesional, que posterior será directriz de las futuras generaciones”⁷⁷.; pues se trata de empresas capaces progresar en épocas de amplias oportunidades de crisis económicas, dado que son muy realistas y prudentes en la toma de sus decisiones, a lo que se suma un gran nivel de compromiso, capacidad de innovación y emprendimiento, apoyo y solidaridad de los unos a los otros, lo que los hace capaces de asumir un paulatino proceso de crecimiento en el cual heredarán y mejoraran los valores y capacidades de su antecesor⁷⁸.

Ahora bien pasando de las categorías del buen gobierno a los diferentes órganos de gobierno en la empresa familiar, se dan a conocer a continuación.

3.1.1 Órganos de gobierno en la empresa familiar.

Una empresa familiar contiene variados órganos de gobierno, y dada la ambigüedad de las empresas familiares y la diversidad de órganos de gobierno se hace necesario “profesionalizar los sistemas de dirección, o sea los que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos”⁷⁹, pues sin un gerente y unos directivos bien profesionalizados no es posible efectuar un proceso de sucesión y mucho menos dirigir y administrar una empresa como estructura operativa y como negocio productivo, que requiere constante competitividad, innovación, eficiencia, y asertividad en la gestión de las operaciones y los negocios de la empresa.

Las anteriores demandas se hacen mucho más importantes cuando se requiere progresar tanto en la capacidad de gerenciar una empresa familiar PYME constructora como en la capacidad de cerrar negocios en la compra de terrenos y materiales y en la venta de proyectos e inmuebles terminados. Pues se trata de negocios de alto monto, que por su característica cuantitativa implican un alto riesgo y demandan un manejo ágil, versátil, apropiado y prudente la dirección y los

⁷⁷ Ibid. p. 42.

⁷⁸Puentes Velasco Carol Milena, Ariza Carolina Santamaría. “Estudio de casos para verificar las variables Internas del éxito de tres empresas de familia Colombianas constructoras de obras Residenciales, ubicadas en la ciudad de Bogotá”. [En línea]. [Citado 13 marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3039/T11.09%20P962e.pdf?Sequence=1>. Bogotá. D.C. 2009. p. 33.

Goyzueúa Rivera Samuel Israel. Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term Ufe cycle. [En línea]. [Citado 27 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003 . Cochabamba. 2013. p. 1.

negocios, para garantizar una labor de gerencia exitosa, que permita dar cuentas positivas a los otros órganos de gobierno de la empresa.

Por ello mismo al tratarse de dirigir trabajadores familiares y trabajadores particulares en la empresa, las relaciones que se demandan deben ser mucho más diplomáticas, precisas, respetuosas y disciplinadas, sobre todo porque “los actuales sistemas de dirección se constituyen en una barrera para normar la relación entre familia y la empresa y estamos seguros de que, si estos se profesionalizan, se mejorarán significativamente los niveles de competitividad y los colaboradores de la empresa no caerán en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos a los del mercado”⁸⁰.

Dado que el trato no es solo con personas particulares que en un momento dado se convierten en compañeros y subordinados de trabajo, sino que en muchas ocasiones al gerente le toca saber dirigir al jefe sin faltarle a respeto y por el contrario tratar al resto de los trabajadores con el mismo tino, lo que implica estar abiertos a la disciplina, la responsabilidad, la motivación, la atención, concentración, el respeto, el compromiso con la empresa, el profesionalismo con las necesidades y metas de la empresa y el trabajo en equipo con todos y entre todos los trabajadores.

- **Asamblea de Propietarios.**

Es de recordar que en a pesar de todo la batuta del liderazgo dentro de la empresa, la llevarán los familiares propietarios que ejerzan cargos directivos y la batuta de las labores de dirección la ejercerá el gerente sea o no familiar, lo que implica un mutuo respeto entre los mismos y una excelente y ejemplar comunicación y coordinación entre los mismos. Lo que hace tan importante el primer órgano de gobierno de la empresa, “la asamblea de propietarios (la cual en la mayoría de las empresas está conformada solo por la familia sin axionistas particulares), la cual permite que los propietarios se reúnan en los casos y en las formas previstas en el estatuto social o a requerimiento del Directorio, y su misión es analizar y resolver todos los temas inherentes a la marcha normal de la sociedad a partir de la información económica y financiera que debe brindarle el Directorio. Además, es competencia suya la designación de los miembros del Directorio, como así también su revocación y retribución (UREY, 2008)”⁸¹, ya que es labor de esta misma, velar por el progreso ordenado y seguro de la empresa y el cumplimiento de las expectativas de la familia frente a la empresa.

⁸⁰ Ibid. p. 1.

⁸¹ Ibid. p. 1.

- **II. Directorio.**

En todas las empresas familiares existe otro organismo importante que se llama “el Directorio, el cual es un órgano permanente, que tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de sus miembros que la empresa se administre eficientemente y agregue valor económico como resultado su gestión (UREY, 2008:56)”⁸²; pues dicho directorio existe cuando coexisten unas directivas incluidos el gerente, unos trabajadores particulares de la empresa y otros familiares que hacen parte de la empresa que también comparten la propiedad de la empresa. Dicho directo es encargado “además, de supervisar la gestión, además cumple otra función igualmente importante para los propietarios, como es la de asegurar que el Director Ejecutivo y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener”, ya que es la asamblea de propietarios y el consejo de familia la que define la visión y los valores de la empresa, mientras que la asamblea administrativa y el equipo directivo la misión y las normas dentro de la empresa.

En pocas palabras la labor del directorio es administrar desde los cargos directivos principales de la empresa, como estructura operativa y productiva; en pro de ello “el Directorio habitualmente se desempeña delegando varias funciones específicas en la persona del gerente general, supervisando la actuación de este y la de su equipo gerencial”⁸³. Podría decirse que en algunas empresas, el directorio, es la junta directiva, en otras son directamente gerente, tesorero, contador, Directos de ventas, directos de procesos y/o ingeniero, etc. Así pues “(...) los miembros del directorio de una empresa familiar pueden ser (UREY, 2008):

- Miembros de la familia que trabajen en la empresa;
- Miembros de la familia que no trabajen en la empresa;
- No familiares que ocupen cargos gerenciales;
- No familiares que sean externos a la empresa”⁸⁴.

A ello se agrega que “Los directorios pueden contribuir eficazmente a la continuidad exitosa de la siguiente manera (UREY, 2008):

Colaborar en el plan y el proceso de sucesión, facilitando así la tarea a los padres respecto a la elección de los posibles sucesores.

Los directorios podrán asistir a las familias propietarias en la elaboración de planes estratégicos para la familia y la empresa”⁸⁵.

⁸² Ibid. p. 1.

⁸³ Ibid. p. 1.

⁸⁴ Ibid. p. 1.

⁸⁵ Ibid. p. 1.

Entre los profesionales que pueden hacer parte de un Directorio ejecutivo, se pueden destacar: el gerente, el contador y profesionales idóneos con capacitación suficiente para hacer labores de auditoría, revisoría fiscal, ingenieros con altos conocimientos administrativos, Profesionales en comercio exterior, márketing y negocios internacionales entre otros, ya que estos son profesionales que permiten hacer una evaluación de los procesos, los logros y el impacto de las metas alcanzadas sobre (el mercado y la empresa), a la vez que permiten hacer una planeación estratégica mucho mejor diagnosticada, presupuestada y diseñada para asegurar un mejor y más seguro éxito en la empresa.

- **III. Consejo asesor o de administración.**

Ahora bien en lo que corresponde a “el consejo asesor o de administración es una opción para empresas pequeñas. Este consejo asesor actuaría como el modo de Directorio, aunque tenga una estructura distinta. Sus funciones podrían ser (UREY, 2008):

- Considerar y representar los intereses de los dueños;
- Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo;
- Y ser el principal asesor del dueño de la empresa familiar;
- Fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los objetivos; analizar e interpretar las influencias del entorno;
- Aconsejar sobre la selección de los gerentes;
- Facilitar contactos en beneficio de la empresa;
- Colaborar con la definición de la estructura de la organización;
- Opinar sobre el desempeño de todas las áreas de la empresa;
- Asesorar sobre la imagen de la empresa”⁸⁶.

En este sentido el consejo de administración permite hacer un seguimiento constante de la implementación de las estrategias que la empresa ha proyectado, los logros alcanzados en rentabilidad y mercado conquistado, a la vez que los logros proyectados y el análisis de la evaluación del impacto de las metas presentes de la empresa para corroborar de que se está haciendo un excelente trabajo, en la labor de diseñada y ejecutar la implementación de estrategias exitosas para la empresa.

- **IV. Asamblea familiar.**

Cuando los axionistas de la empresa son solo familiares y no existen propietarios terceros que tienen capital invertido en la empresa, deja de existir la asamblea de propietarios, pero sigue siendo relevante la “asamblea familiar, la cual tiene por objetivo principal constituir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos mantener hasta el grado de su compromiso con la

⁸⁶ Ibid. p. 1.

empresa familiar”⁸⁷, ya que estos son los cimientos de la empresa, los que le dan la identidad y capacidad de trabajar con compromiso dentro de la empresa, aún en las situaciones más difíciles de crisis.

Por ello para garantizar la permanencia y continuidad es conveniente que en la asamblea familiar “participe el grupo familiar completo, tanto los parientes consanguíneos como los políticos. Incluimos a estos últimos porque así se favorece su influencia de modo directo, en vez de hacerlo a través de sus cónyuges. Esta asamblea familiar proporcionara a la familia un foro para que cada uno de sus miembros tenga la oportunidad de tratar los temas relacionados con la empresa”⁸⁸, ya que ello aporta más, mejores y más innovadoras ideas dentro de la empresa, dado que la diversidad permite ampliar la visión de la empresa y hacer que esta evolucione, como estructura económica y valor familiar.

- **V. Consejo familiar.**

Hay que agregar que la asamblea familiar es la que elige el consejo familiar, en este sentido es importante resaltar que “cuando los miembros de la asamblea familiar son muy numerosos se hace difícil trabajar de un modo efectivo. Se constituye para esto un consejo de familia, que representa a todas las familias involucradas”⁸⁹, con el fin de darle mayor orden a la familia, de modo que se haga más fácil y objetivo llegar a ciertos consensos, que son conveniente acordarlos con los familiares más éticos, comprometidos, prudentes, constantes, atentos, creativos, preparados e inteligentes de la familia.

Pues el “consejo familiar es un grupo que se reúne periódicamente para discutir las cuestiones relacionadas con su participación en el negocio. El propósito fundamental es ofrecer un foro donde los parientes puedan expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia”⁹⁰, lo que exige de los mismos tener la capacidad de ser voceros políticos, métricos observadores de las labores de gestión y administración a la vez que analistas financieros suficientemente capaces para hacer evaluaciones, críticas y reflexiones suficientemente articuladas para pedir cuentas sobre la empresa de una forma especialmente concatenada con las metas y necesidades de la familia, especialmente el asegurar la seguridad y verificación del crecimiento económico de la empresa.

Ello implica del mismo consejo familiar contar con la capacidad de “diseñar las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la empresa; además de educar

⁸⁷ Ibid. p. 1.

⁸⁸ Ibid. p. 1.

⁸⁹ Ibid. p. 1.

⁹⁰ Ibid. p. 1.

a los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones con respecto a la empresa, y elaborar un protocolo familiar que regule las relaciones entre la familia y la empresa”⁹¹; lo que hace a este órgano de gobierno un órgano ideal para enfocar las expectativas, necesidades, fines, valores y propósitos de los familiares sobre la empresa.

A todo ello se suma que “el consejo familiar puede tener otras funciones, tales como:

- Ejercer el derecho de veto al nombramiento de familiares o ascensos dentro de la empresa.
- Realizar tareas de mediación y arbitraje.
- Controlar anualmente la retribución de los familiares a fin de garantizar su equidad.
- Velar por el cumplimiento del protocolo familiar.
- Aprobar o vetar transferencias de acciones,
- Aplicar el procedimiento de transferencia obligatoria”⁹².

Lo que lo convierte en un ente regulador de todas aquellas dificultades que se crean entre familiares, por celos y rivalidades entre los mismos, a la vez que el papel de ente orientador de los familiares si y no integrantes de la empresa promoviendo la creatividad, el sentido de compromiso y evitando las arbitrariedades e imprudencias, apoyándose con los informes del consejo administrativo, a fin de dar informes más claros y prácticos del avance de la empresa en concordancia con sus labores como ente regulador y orientador de la familia dentro y para con la empresa, pues su fin último es la unidad familiar y el progreso de la empresa.

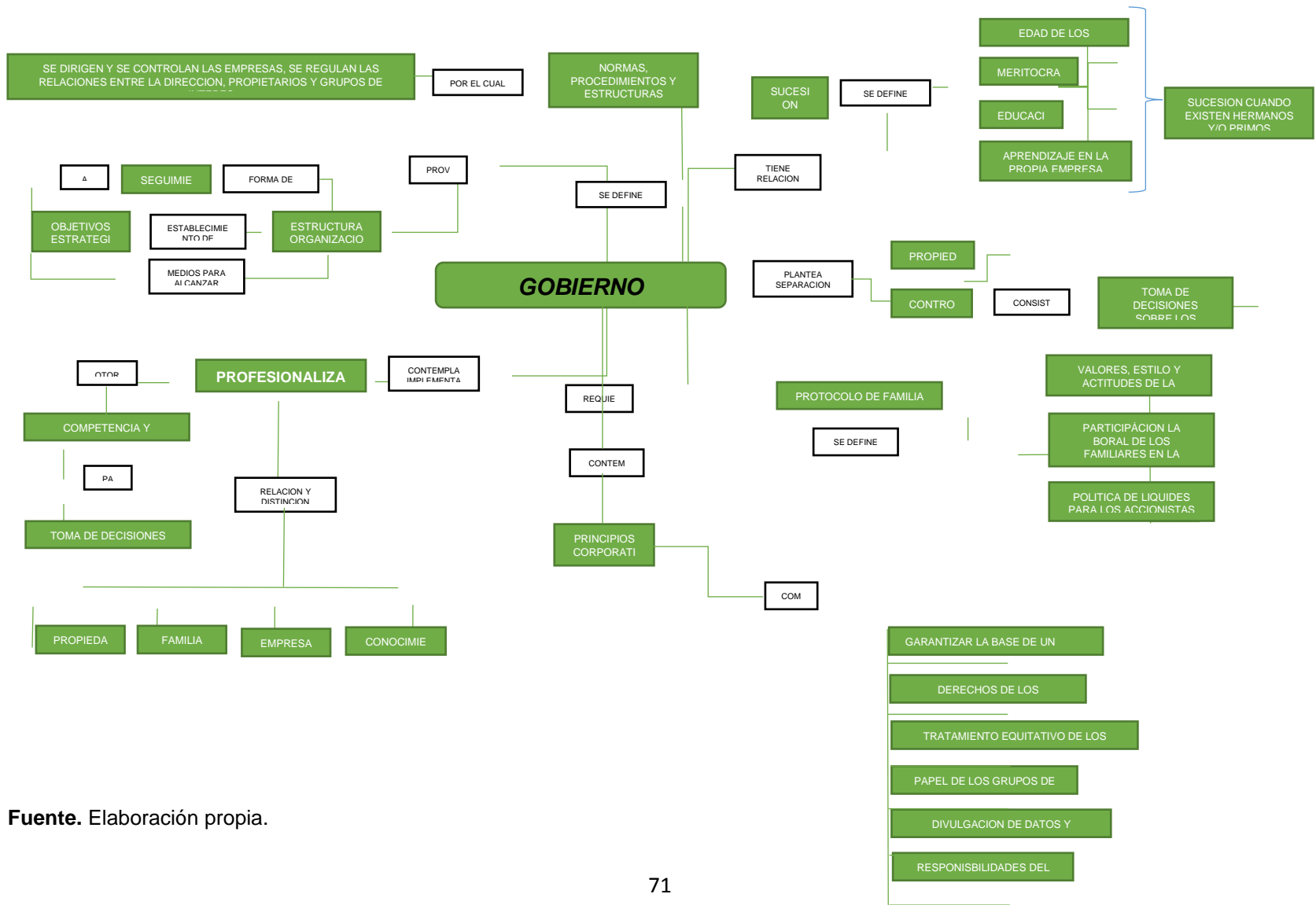
Como se puede ver esta estructura de gobierno permite un proceso de profesionalización ante un relevo generacional en la empresa familiar PYME, cuando se trata de una empresa familiar que cuenta con socios propietarios no solo familiares, sino también terceros que hayan invertido en la familia, facilitándole a la empresa, un amplio foto de decisiones dentro de la empresa, sin que haya distinciones, en los procesos de selección de personal, ya que se trata de asegurar un alto nivel de profesionalismo, competencias, conocimiento, experiencia y sentido de compromiso para con la empresa, a fin de que los profesionales que se contraten, se los contrate por mérito y alto nivel de compromiso y transparencia, capaces de hacer progresar cada vez más la empresa, sin confundir ni mezclar propiedad con empresa ni familia.

3.2 ESTRUCTURA DE GOBIERNO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA FAMILIAR PYME.

⁹¹ Ibid. p. 1.

⁹² Ibid. p. 1.

Grafico 2. Estructura de Gobierno y Profesionalización de empresa constructora familiar PYME.



Fuente. Elaboración propia.

3.2.1 Modelo ideal para la estructura organizacional de gobierno en una empresa familiar constructora PYME.

En aras de suprimir las dificultades, debilidades, amenazas y riesgos con que cuenta una empresa familiar PYME constructora, especialmente aquellos aspectos en los cuales se ven entre unas características de baja competitividad ante empresas que manejan altos niveles de competitividad, en: profesionalización tecnologías, capacidad de oferta, y facilidad para ofrecer productos sustitutos. Se destacan aquellos aspectos perjudiciales que tienden a suprimirse cuando existe una estructuración del gobierno en las empresas PYME altamente profesionalizadas en cada uno de sus cargos:

“Baja capacidad de innovación,
Bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones (TICs),
Problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos,
Limitada participación en el mercado de la contratación pública,
Limitado acceso al financiamiento adecuado, y
Liquidez insuficiente para financiar los proyectos”⁹³.

No obstante cuando se cuenta con trabajadores, directivos y gerente altamente profesionalizados empiezan a mejorar las labores de gestión y de toma de decisiones y por el mismo camino los procesos de mejoramiento, modernización sistematización y aumento de la calidad en la empresa.

3.3 ORDEN OPERATIVO IDEAL PARA ARMAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GOBIERNO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA PYME FAMILIAR.

Ahora bien para conocer cuál es la forma ideal de llevar una labor de gerencia sobre una empresa Constructora PYME, se hace importante, conocer el orden de procesos que le permite a una empresa de este tamaño modernizarse y profesionalizarse paulatinamente, para que esta misma no tenga problemas de división de la empresa en el curso de su existencia, ya sea por conflictos, rivalidades o procesos de sucesión, y por lo tanto pueda seguir crecimiento manteniendo una permanencia ordenada con un progreso éxito.

Se hace importante entender que para lograr la mejor forma de gestionar el control, las finanzas, y los negocios estratégicos de la empresa; se requiere implementar un modelo basado en un canal dirigido en su totalidad, a, la construcción oportuna, eficiente y orientado por una forma de: “control de fabricación y distribución (entrega

⁹³ Rubio Claudia Patricia. Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2845/RubioClaudia2012.pdf?sequence=3> . Universidad EAN - Universidad de Nebrija. Madrid. 2012. p. 26.

de pedido), junto con la logística que es considerado como uno de las más eficaces del mundo; especialmente porque se caracteriza por llevar un control de los pedidos y entregas implantado en todas las unidades y departamentos, mediante la aplicación del justo a tiempo (just-in-time), en el siguiente orden: diseño-fabricación-distribución-ventas, es un aspecto clave de su éxito; porque ello crea el modelo, que con un mínimo tiempo de fabricación, y con una logística eficaz, llega a los puntos de venta”⁹⁴, y hace que las empresas PYME puedan operar con los menores costos posibles en nómina y la más alta calidad y capacidad para ampliar y/o diversificar sus ofertas.

Pues este modelo se rige en un orden tan sincronizado que va conectado permanentemente sin parar, así: “el departamento de diseño, previamente informado por la información de la demanda identificada proveniente de todas las tiendas de ZARA”⁹⁵, para el presente caso de las oficinas de ventas de las empresas constructoras, recibe lo que demandan las tendencias de los clientes.

Pues lo anterior permite entender que el orden más apropiado para estar atento a los procesos: de gerencia y gobierno, capacitación (identificada necesaria) y coordinación que deben recibir y alcanzar los medios mandados y trabajadores (*de una empresa constructora*) respectivamente; son, responder con eficiencia a los procesos logístico de: 1. el diseño vs compras (gestión en la identificación y compra de terrenos, solicitud de permisos para construir, solicitud a los proveedores lo que se demanda para la producción), 2. la fabricación (se reciben los materiales solicitados y se empieza la construcción), 3. Distribución vs ventas (oferta de productos y se toma información de los gustos de los clientes, se terminan las obras se van entregando de los productos ya vendidos).

Es importante agregar que la ubicación, identificación y compra de terrenos, hacen parte de las labores de gestión en los negocios, donde el gerente debe ser eficiente y exitoso en sus decisiones y resultados.

Sin embargo para implementar un tipo apropiado de estructura organizacional de gobierno para una empresa constructora PYME, requiere lograr una secuencia coordinada y sinérgica como la que se propone el gerente en su labor de gobierno debe, ejercer una labor de control y motivación que responda a un “span de control (espacio de control y/o amplitud de control), diseñado de modo que este pueda contar con un número de subordinados directos lo suficientemente limitado para poder coordinarlos y controlarlos de forma eficaz”⁹⁶, o al menos para tener

⁹⁴ Camaño Muñoz Juan Agustín. Análisis caso ZARA. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <https://www.xing.com/communities/posts/analisis-caso-zara-1003329635> . GRUPO INDEX. 2010. p. 1.

⁹⁵ Ibid. p. 1.

⁹⁶ Open Course Ware. Tema 5 La estructura orgánica de la empresa. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura_Empresa.pdf . 2015. p. 21.

conocimiento de sus avances y resultados de forma objetiva, dando libertad a la creatividad y capacidad de incisiva de estos, de acuerdo a su experiencia y capacitación con que cuentan, a fin de que el Gerente pueda dedicarse más a la gestión y las decisiones de alto nivel, recibiendo informes claros y precisos a partir de una labor de control y liderazgo suficiente para exigir eficiencia y respeto a las responsabilidades de cada función y las normas que le rigen en la empresa constructora familiar.

Dado que regularmente en las empresas familiares cuando reciben asesoramiento de profesionales expertos, estos sienten que se les está quitando parte de la autoridad o se les está manipulando su empresa, lo ideal para diseñar la estructura organizacional de gobierno de una empresa constructora PYME es la estructura organizacional funcional con un enfoque moderado de la estructura organizacional en línea militar, si se desea instalar el enfoque de producción más eficiente del mundo (el arriba destacado del caso ZARA) así:

Instalando el diseño de la estructura organizacional de gobierno de la empresa, dentro del sistema de organización funcional, corresponde a la estructura ideal que se adapta a las decisiones de la junta directiva, a partir de lo cual: “se delga el mando, se divide la empresa en departamentos basándose en principios de división de trabajo de las labores de la empresa, aprovechando la preparación y aptitud profesional de los individuos donde mejor pueden dar resultados, los cuales tendrán jefes a su mando que a la vez estarán supervisados por sus superiores (los mandos medios) y el principal de ellos el gerente de la empresa”⁹⁷, la cual deberá entenderse definida, con el fin de dar a conocer los niveles de jerarquía y funciones previamente delegadas a los trabajadores.

La estructura lineal o militar es una estructura imaginaria que responde a la demanda de la situación real de la empresa, en su dinámica y los posibles cuellos de botella que en ella se pueden presentar. Pues “en este tipo de organización se concentra la autoridad en una sola persona, el jefe toma todas las funciones y responsabilidades del mando, de este modo jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las ideas dadas. En el desarrollo de las operaciones no excluye la ayuda y cooperación de los jefes subalternos, al contrario, la acepta y aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual el jefe va delegando en el orden inmediato atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno”⁹⁸, de modo que, se permite la delegación temporal de funciones, las cuales: resultan necesarias para llevar a cabo el proceso paulatino de capacitación, a fin de poder apoyar contingencias que

⁹⁷ Martínez esperanza Andrés Felipe. Propuesta de un modelo administrativo para empresas constructoras en Santander. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/1908/2/126192.pdf> . Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingeniería físico matemática. 2008. p. 37.

⁹⁸ Ibid. p. 38.

demandan rápida respuesta; pero a la vez quienes le colaboran a sus jefes en sus funciones ejecutan la labor de auxiliares, asesores y comunicadores.

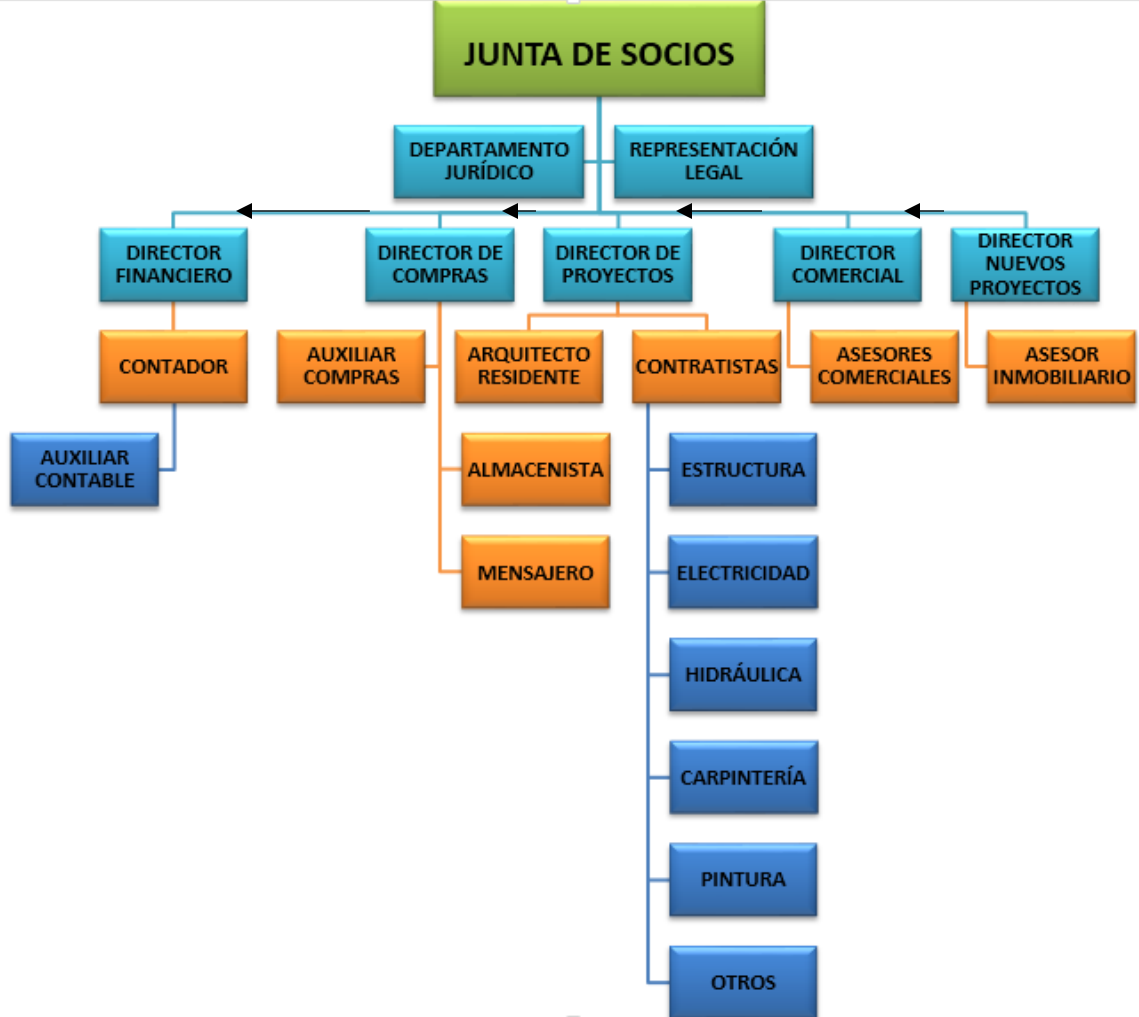
No obstante estos deben estar abiertos y coordinados para compartir ideas para que su jefe tome mejores decisiones, apoyar a su jefe en las labores más difíciles, dar cuenta de sus propios resultados en las labores que se le han designado estandarizadamente.

Pues ello consiste en que los más bajos niveles funcionales de la estructura en si responsan eficientemente en cada uno de los departamentos de la empresa, para los sub gerentes y especialmente el gerente, quienes hacen una labor de control sobre los proceso logísticos de: diseño (identificación de terrenos, solicitud de permisos para construir, especialmente se solicita a los proveedores lo que se demanda para la producción)-fabricación (se reciben los materiales solicitados y se empieza la construcción)-distribución (terminadas las obras se van entregando los productos ya vendidos) –ventas (se ofrece el producto vendido y se toma información de los gustos de los clientes cautivados y aquellos poco cautivados por el proyecto).

De hecho se trata de ofrecer a la empresa constructora PYME la estructura más dinámica y manejable posible, pues como se ver se trata de un orden funcional que adapta aprendiendo del prototipo operativo (ZARA), dejando en el más alto nivel al departamento administrativo de la empresa, pero con el más alto nivel de coordinación con el gerente y con sus subalternos, dentro de un orden de alta flexibilidad en para enfrentar las diferentes situaciones desde los más altos y bajos niveles funcionales.

En este orden de ideas el Organigrama ideal para una empresa se propone que quede idealmente este así:

Grafico 3. Organigrama de la empresa y orden secuencial de funcionamiento



Fuente. Elaboración propia.

Seguido a lo anterior es importante entender que los altos directivos de una empresa constructora PYME deben tener presentes, además de las normas, roles, responsabilidades y protocolo de desempeño de la empresa de la empresa, también deben de considerar sus informes y aportes al gerente general obedeciendo a un los objetivos, estrategias, factores de demanda, calidad de la empresa, recursos humanos y capitales disponibles, y proveedores de apoyo a la empresa; para: asegurar que sus propuestas y sus labores respondan eficientemente a las labores de gestión, interna y externa de la empresa, de modo que ello responda a: un dinamismo de la empresa acertado en sus procedimientos y por lo tanto sus decisiones, a fin de garantizar la mayor competitividad de la empresa. Lo que hace destacar el diamante competitivo, como algo ideal para una empresa constructora PYME Colombiana:

Grafico 4. Diamante de la Competitividad para una empresa constructora PYME.



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Tomado de. Rubio Claudia Patricia. Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia. 2012. p. 34.

Dados los disgustos, conflictos, rivalidades, montaje de sucesiones inadecuadas inexistentes, la limitación de las ganancias y recursos en totalidad, conflictos con los miembros socios no familiares, la comunicación inadecuada, la falta de capacitación, las tensiones entre terceros y los miembros de familia, el poco compromiso entre los integrantes de la empresa. Se hace necesario destacar que la forma de prevenir estas situaciones conflictivas es a través de:

- “El manifiesto o protocolo familiar.
- La planeación estratégica en la empresa familiar.
- Planeación de la sucesión.
- Tratamiento de la relación intrafamiliar.
- Implantación de la asamblea familiar y el consejo de familia.
- Estudio de las transiciones al interior del sistema familia-empresa.
- Conocimiento de las tendencias de la empresa familiar en el mercado.

En realidad un buen plan estratégico de la empresa familiar acoge dentro de sus políticas: la elaboración del protocolo y del plan de sucesión”⁹⁹.

Los cuales se guían por una asamblea familiar, la cual: “(...)da lugar a los foros empresariales donde se debaten todos los asuntos de familia relacionados con la empresa o empresas de su propiedad. De los primeros foros surge el consejo de familia o representantes de la asamblea, conformado por unos cinco miembros

⁹⁹ Lozano Poso Melquicedec. El protocolo en las empresas de propiedad familiar. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/27/html . Cali. Estudios Gerenciales. 2006. p. 1.

familiares serios, confiables y comprometidos con sacar adelante tanto los intereses de la empresa como los de la familia”¹⁰⁰.

Seguido a lo anterior se dan las condiciones suficientes, ya que al consejo de familia se le da potestad para que pule y redacte el documento final del protocolo discutido en los foros y para que maneje el fondo para venta y compra de acciones. Y dentro de este u otros foros puede “determinarse la necesidad de mejorar la relación intrafamiliar del grupo o de algunos miembros en particular mediante la contratación de asesores expertos que además de un buen conocimiento de las relaciones interpersonales también conozcan la dinámica con la cual funciona el sistema familia – empresa”¹⁰¹.

Sin embargo hay que recordar que el gobierno corporativo es algo mucho más estructurado que la junta de socios y el gerente de la empresa, pues dado que se pasa de las labores de gestión administrativa y de dirección, a la de gobierno, se destacan dentro del gobierno corporativo: la familia (asamblea familiar), el consejo de familia, el consejo de administración y el consejo directivo, los cuales representan como tal las verdaderas estructuras que gobiernan con un diferente enfoque, sobre aspectos diferentes que logran dirigir diferenciadamente los: familia, empresa y distribución de propiedad, manteniendo un control excepcional sobre los familiares propietarios y sobre las labores de gestión y administración de la empresa.

3.4 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS PYME CONSTRUCTORAS FAMILIAR.

Es importante recordar que las corporaciones con gobierno corporativo, regularmente, son empresas mejor controladas y más ordenadas, dada la estructura con que cuentan, ya que su misma estructura impacta sobre la misma empresa, con un más alto nivel de control sobre la empresa. En este orden de ideas se hace importante conocer que “el gobierno corporativo es el marco de normas y prácticas, que se refieren a las estructuras y procesos para la dirección de las compañías, por el cual, un consejo de administración asegura la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en la relación de una empresa con sus todas las partes interesadas (la junta directiva, los accionistas, clientes, empleados, gobierno y la comunidad)”¹⁰², lo que crea dentro de la empresa un escenario democrático que exige responder con alto nivel de compromiso para con la empresa, y de la empresa para con todos sus interesados.

¹⁰⁰ Ibid. p. 1.

¹⁰¹ Ibid. p. 1.

¹⁰² Bolsa Mexicana de Valores. Gobierno corporativo. [En línea]. [Citado 20 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo> . Grupo BMV. 2013. p. 1.

Lo anterior son un conjunto de características y exigencias que hacen de una forma de organización más sólida y menos blanda ante situaciones difíciles, como las que crean los paros por el empleados y sindicatos, ni las arbitrariedades o eventos de corrupción que se manifiestan en los diferentes cargos de la empresa e incluso los mismos axionistas, dándosele siempre prioridad a los intereses de la asamblea familiar, la autoridad del consejo de familia, y las necesidades y metas de la empresa. A hora bien en términos de un gobierno corporativo dentro de una empresa constructora PYME familiar.

¿Qué hacer para implementarlo y cómo iniciar?, para cual se demanda como mínimo:

- Consejo de Administración y comités del consejo, incluyendo el Comité de Auditoría, debidamente estructurados.
- Procesos de gobierno documentados y bien definidos.
- Disciplina en el proceso interno para confirmar el flujo de información específica al Consejo, en relación con el cumplimiento de reglamentos externos.
- Herramientas para facilitar la acción efectiva y eficiente del Consejo de Administración y de los comités.
- Mayor transparencia en la empresa (estructura del consejo, lineamientos, estatutos)”¹⁰³.

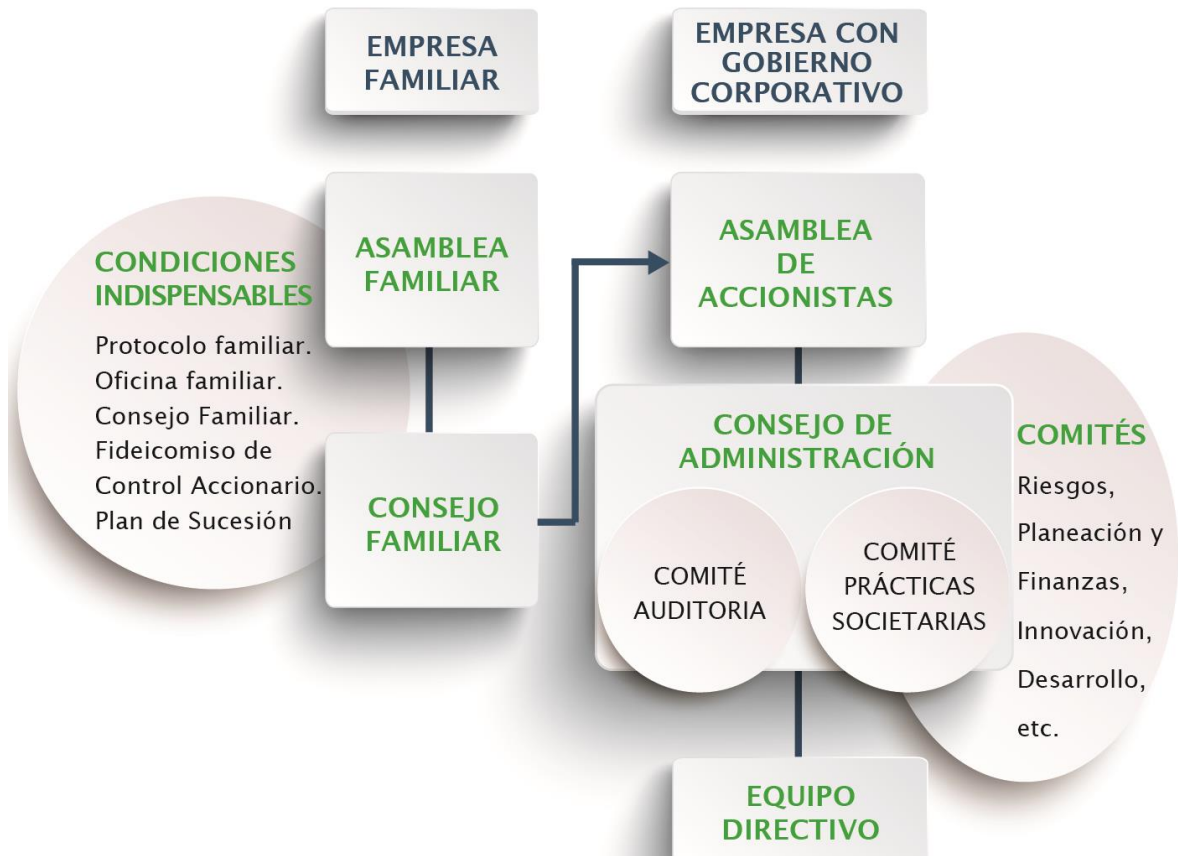
Lo que hace recordar lo importantes que son el proceso de profesionalización con el proceso de modernización que debe contar como mínimo con sistemas de información gerencial SIG como el MPR, el ERP y la buen manejo del manual de procedimientos, ya que todo ello permitirá corroborar el flujo de bienes, capitales y de información en la empresa, lo que en consecuencia garantizará, unos excelentes: rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en la empresa, a la hora de dar informe a los distintos órganos de gobierno de la empresa.

3.4.1 Primer modelo de Estructura organizacional de gobierno corporativo para una empresa constructora PYME familiar.

Como se puede ver a continuación la estructura organizacional de gobierno corporativo para una empresa PYME constructoras PYME familiar que cuenta con socios no familiares, o en el caso de tratarse de una empresa familiar más liberal y abierta a inversiones de terceros en la empresa, puede estar compuesta no solo por la asamblea familiar, el consejo de familia, el consejo de administración y el equipo directivo, sino también el consejo de accionistas, donde participan, familiares (que reúnen la mayoría de las acciones de la empresa) y terceros accionistas participantes de la propiedad de la empresa.

¹⁰³ Ibid. p. 1.

Grafico 5. Una Empresa Familiar con carácter de Empresa Institucional.



Fuente. Bolsa Mexicana de Valores. Gobierno corporativo. Grupo BMV. 2013., p. 1.

Hay que agregar que adicional a las funciones y cargos de desempeño que debe tener una empresa familiar, en el ámbito de la empresa como tal en sus ámbitos (administrativo, productivo y logísticos etc), existen unos cargos mínimos importantes con los que debe contar este tipo de organizaciones corporativas en el ámbito de los otros órganos de gobierno, como son:

- **La asamblea familiar debe contar con al menos:**

1. El presidente de la asamblea.
2. Integrantes propietarios.
3. Oficial familiar para el control sobre el cumplimiento de los valores y el protocolo familiar y para la toma de notas de los temas a tratar y las conclusiones sacadas.
4. Director y mediador de los temas relacionados con las finanzas y la sucesión.

- **El consejo de familia:**

- a) El Director del consejo de familia: Para velar por que se gestionen bien las labores de evaluación y seguimiento de la administración y las finanzas sobre la empresa.
- b) Asesor administrativo: para que haga labore de revisión fiscal sobre la empresa, desde la misma familia.
- c) Supervisor familiar para el control sobre el cumplimiento de las normas de la empresa, los valores de la familia y el protocolo familiar sobre los familiares que trabajan dentro de empresa.
- d) Supervisor de finanzas: para que este se dedique a analizar los procesos de financiación y logros alcanzados dentro de la empresa, con concordancia con las expectativas y necesidades de la familia.

- **Asamblea de accionistas.**

1. El presidente de la asamblea.
2. Integrantes propietarios.
3. Secretario de la asamblea: para tomar nota de los temas a tratar y las decisiones tomadas para con la empresa.

- **Consejo de administración.**

- a. El Director del consejo de administración: Para gestionar muy bien las labores de evaluación y seguimiento de las labores de dirección, administración, gestión y las finanzas sobre la empresa.
- b. Asesor administrativo y financiero: para ejercer frecuentes labores de auditoria sobre la empresa.
- c. Consejo de supervisión de prácticas societarias: para asegurarse de que se estén implementando todas las normas y contratos previos dentro de los cuales se conformó la empresa y acorde a como lo sugieren la cámara de comercio, y asegurarse de que se entregue una efectiva rendición de cuentas acorde a como lo exige “el artículo 45 de la Ley 222 de 1.995” ¹⁰⁴ (Congreso de Colombia, 1995, p. 11.).

- **Equipo directivo**

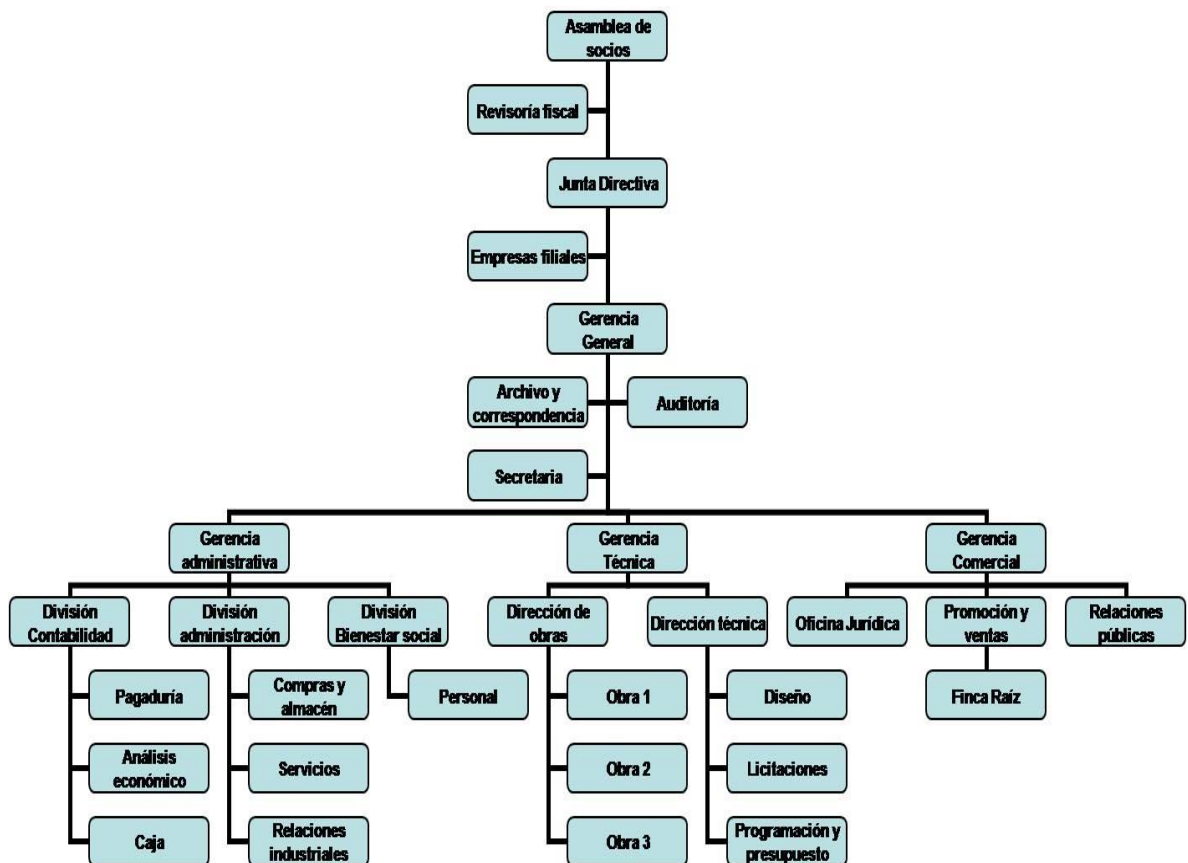
1. Gerente general.
2. Subgerente.
3. Director de departamento jurídico.
4. Subgerente financiero.

¹⁰⁴ Congreso de Colombia. Ley número 222 DE 1995. “Por la cual se modifica el libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”. [En línea]. [Citado 20 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/leyes/Leyes/Ley%20222%20de%201995.pdf> . 1995. p. 11.

5. Contador.
6. Tesorero.
7. Director de compras.
8. Subgerente de proyectos.
9. Director de obra.
10. Director de diseño y proyección de nuevos proyectos
11. Gerente comercial.

3.4.2 Segundo modelo de Estructura organizacional de gobierno corporativo para una empresa constructora PYME familiar.

Grafico 6. Estructura de gobierno de una empresa constructora PYME familiar



Fuente. Universidad abierta y a distancia. Organización.. Gestionando empresas. Bogotá. D.C. 2013., p. 1.

Como se puede ver este es un tipo de empresa constructora PYME familiar en proceso de evolución, con una estructura descentralizada en su estructura desde una perspectiva netamente asociativo, en el cual en vez de existir una asamblea de familia, consejo de familia y consejo administrativo se destaca una asamblea de socios de forma tácita, en un rango más inferior en el gobierno de la empresa se

destaca la junta directiva que prácticamente hace las veces del equipo directivo de la empresa familiar, y en un rango más abajo el gerente general; dejándose las labores de control y asesoría a el revisor fiscal y al auditor de la empresa.

Particularmente se destacan las empresas filiales de la organización corporativa de la empresa, sin claridad de la forma como se administra y diferencia el poder de voz y voto de las mismas sobre la corporación, dejándosele a la junta directiva una labor de decisión orientada por el revisor y el auditor de la corporación.

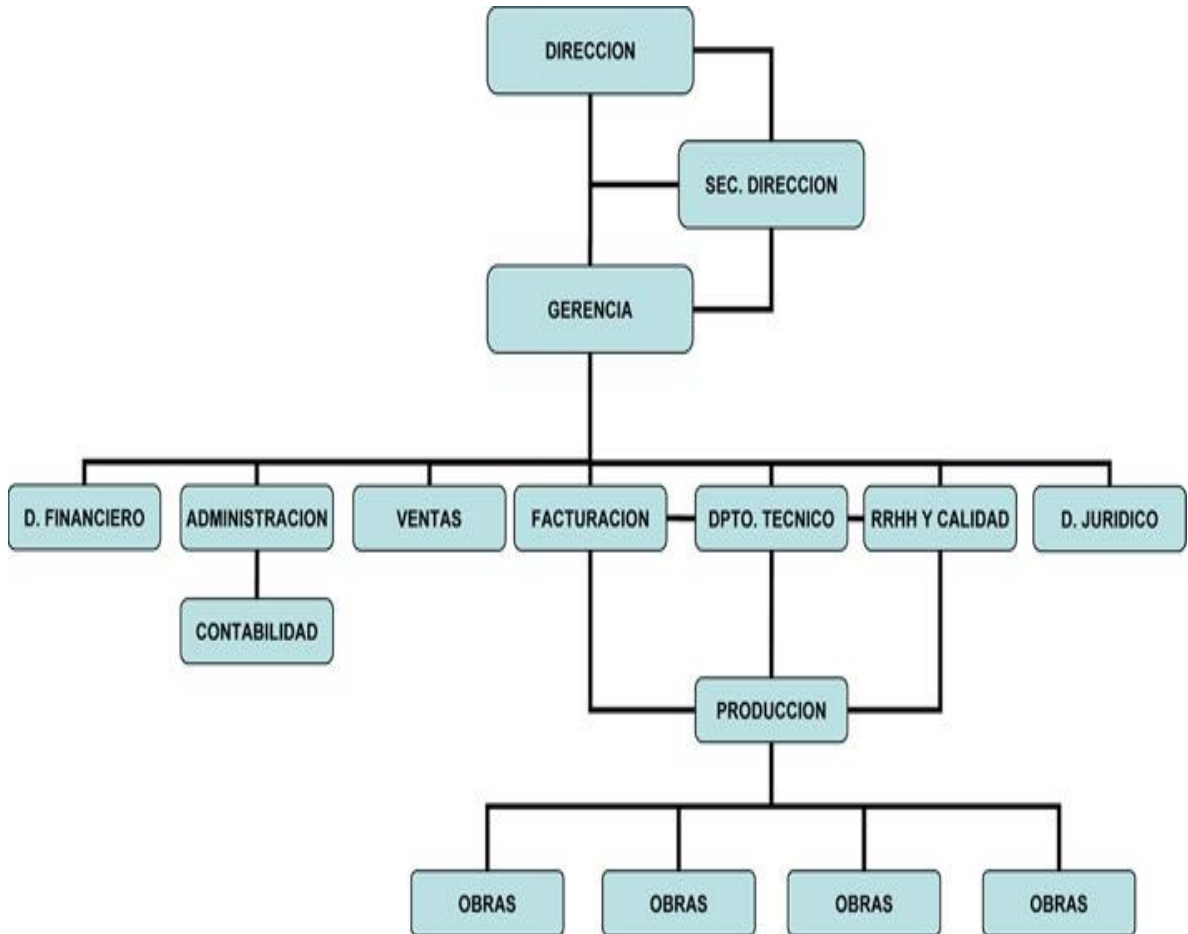
Todo lo anterior evidencia que esta es una estructura organizacional de gobierno corporativo apropiada para una empresa constructora PYME familiar, en los casos en los cuales está evolucionando de la estructura tradicional de empresa accionaria a la estructura corporativa, donde se requiere que primero se descentralice la estructura de la empresa de una forma más organizada, para dar paso el futuro proceso de focalización de unas mejores formas de gobiernos corporativo.

Dichas formas de gobierno no están incluidas en esta estructura, las cuales se recuerdan a continuación: la asamblea familiar, el consejo de familia, asamblea de accionistas, consejo de administración, equipo directivo.

3.4.3 Tercer modelo de Estructura organizacional de gobierno corporativo para una empresa constructora PYME familiar.

A continuación se muestra una empresa constructora PYME familiar con una estructura organizacional con una descentralización poco sistemática, en la cual prácticamente quién gobierna en la empresa es el propietario de la empresa, con una junta directiva que apenas está preparándose para el primer proceso de sucesión que podría tener una empresa constructora PYME familiar hacia, la organización de un gobierno, que le pueda garantizar la continuidad de la empresa, ya que no cuenta con: la asamblea familiar, el consejo de familia, asamblea de accionistas, consejo de administración, equipo directivo como tal.

Grafico 7. Estructura de gobierno de una empresa constructora PYME familiar poco descentralizada.



Fuente. Hinaco. Estructura / Organización. Gestionando empresas. 2016., p. 1.

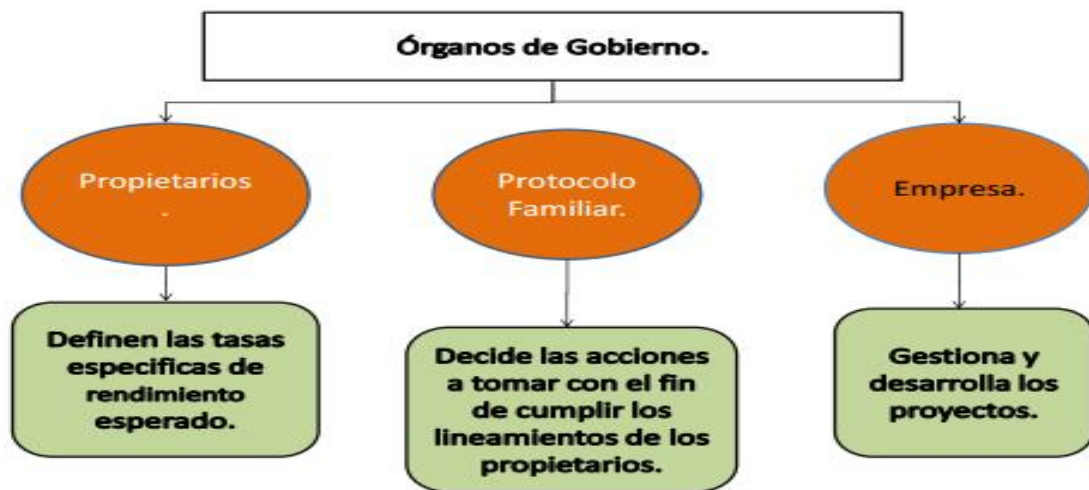
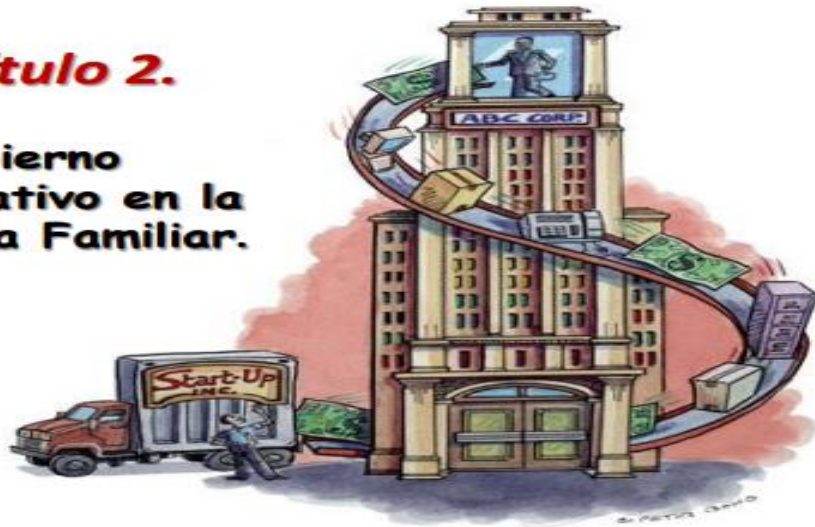
3.4.4. Cuarto modelo de Estructura organizacional de gobierno corporativo para una empresa constructora PYME familiar.

Un gobierno corporativo dentro de la empresa constructora PYME familiar, no es lo mismo que dentro de una empresa, en la cual existen accionistas de toda índole e incluso nacionalidad, pues la construcción y preservación de los valores dentro de una unidad económica en la cual participan todos o casi todos los familiares, es algo más complejo, que demanda unión, transparencia y sentido de compromiso entre otros; a partir de ello este tipo de gobierno corporativo “se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías. No obstante el gobierno corporativo se ocupa de las relaciones entre la alta gerencia, la junta directiva, los accionistas controladores, los accionistas minoritarios y otras partes interesadas”

¹⁰⁵, como es el caso en las empresas familiares: la asamblea familiar, el consejo de familia, asamblea de accionistas, consejo de administración, equipo directivo.

Grafico 8. Estructura de gobierno de una empresa constructora PYME familiar en un proceso de evolución al nivel corporativo.

Capítulo 2. Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar.



Fuente. Jaimes Chaparro Andrés Felipe. Gobierno Corporativo en empresas Familiares. Gestionando empresas. 2011., p. 46.

Para que el rol de – la asamblea familiar, el consejo de familia, asamblea de accionistas, consejo de administración, equipo directivo -, tenga un origen apropiado

¹⁰⁵ Jaimes Chaparro Andrés Felipe. Gobierno Corporativo en empresas Familiares. [En línea]. [Citado 15 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9532/1/tesis623.pdf> . Gestionando empresas. 2011. p. 45.

de visión de sus funciones, es importante tener muy presente que las labores de gobierno se centran en dos elementos:

- **“La dirección** se refiere a todas las decisiones que se relacionan con fijar la dirección estratégica general de la compañía, como: decisiones estratégicas de largo plazo, decisiones de inversiones, fusiones y adquisiciones; y la designación de ejecutivos Claves”.
- **El control** se refiere a todas las acciones necesarias para supervisar el desempeño y hacer el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas fijadas arriba”¹⁰⁶.

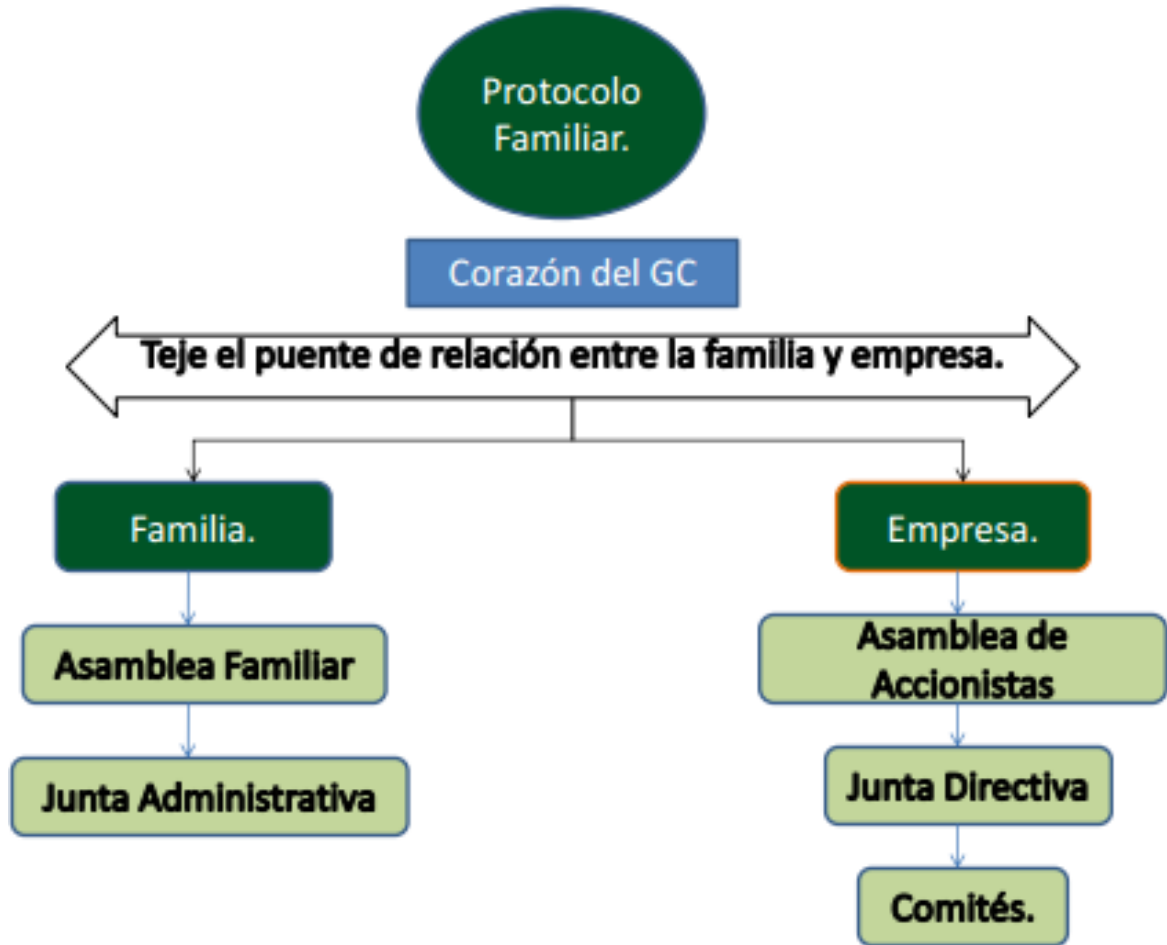
Un elemento importante de toda buena estructura de gobierno corporativo es la clara definición del papel, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de los órganos de gobierno.

Todo ello a fin de que la categorización, caracterización y diferenciación de cada una de estas en sus papeles, deberes, nivel de poder y competencias tengan un ligar claro y diferenciado entre las mismas. Lo que exige primero diferenciar empresa de propiedad, y después diferenciar empresa como propiedad de familia, de modo que se entienda que el hecho de ser propietario no brinda atribuciones de perturbar las labores de administración del gerente y los trabajadores de la empresa, y que las labores de todos estos en general no les da derecho a abusar en ningún instante de la propiedad y derechos económicos de sus propietarios

Todo ello hace muy importante, la auditoría, la revisión fiscal, y la rendición de cuentas, para escuchar las estrategias propuestas y complementarlas con medidas más claras precisas y prudentes a la hora de llegar a una toma de decisiones, más satisfactoria y conveniente para los familiares propietarios, lo que si permite asegurar la continuidad y permanencia de la empresa.

¹⁰⁶ Ibid. p. 45.

Grafico 9. Momento en que una empresa constructora PYME familiar adquiere conciencia de una estructura organizacional de gobierno corporativo.



Fuente. Jaimes Chaparro Andrés Felipe. Gobierno Corporativo en empresas Familiares. Gestionando empresas. 2011., p. 47.

Como se puede ver este es el imaginario que han construido los integrantes de la familia y los integrantes de la empresa, de lo que es una empresa con dos formas de gobierno, una enfocada a lo funcional y productivo de la empresa, y otra a lo funcional ejecutivo de la familia, distingüendo empresa de propiedad y por lo tanto no mezclado propiedad con empresa, dándole importancia a la institución familiar como órgano rector de la corporación en el siguiente orden, para tejer el puente entre familia y empresa: la asamblea familiar, el consejo de familia, asamblea de accionistas, consejo de administración, equipo directivo.

Hay que agregar que la familia es regulada por el consejo de familia y el consejo de administración, mientras que la asamblea de accionistas ocupa un lugar de propietarios mayoritarios (familia) y propietarios minoritarios (terceros) que participan en el proceso protocolario en el cual reciben cuentas por parte de la junta

directiva de la empresa, mientras que la asamblea administrativa recibe cuentas del equipo directivo para el caso exclusivo de la familia para decisiones más trascendentes e informarse de los cambios en la empresa.

En los procesos de gobierno corporativo en los cuales se solicitan cuentas y se exigen resultados, a la vez que se trabaja en los procesos de capacitación de los trabajadores de la empresa, y de profesionalización y vinculación de los familiares propietarios y no propietarios en la empresa, como en el proceso de sucesión se requiere asegurar la transparencia, la eficiencia y el sentido de compromiso con la empresa, dentro de las normas y los valores de la familia, para asegurar la continuidad de la empresa, para lo cual se requieren entre otros estrategias de gobierno recurrir a:

- “Implementar un control mucho más rígido a través del monitoreo y de la supervisión con el fin de conocer si el trabajo del agente es el esperado y lo pactado en su contratación.
- Incrementar la remuneración del agente asegurando así el máximo esfuerzo en su trabajo.
- Exigiéndole resultados que indiquen buen desempeño y un buen rendimiento para la continuación en el cargo”¹⁰⁷.
- Exigiéndole claridad y transparencia en los aciertos y desaciertos de las labores de gestión en la empresa.
- Asegurándose de que los balances de la empresa y los procesos de gestión dentro de la misma están acorde a las estrategias aprobadas y las metas puestas dentro de la empresa, ayudándose con la implementación de modernas tecnologías que faciliten las labores de seguimiento sobre la administración y las operaciones logísticas y productivas de la empresa.

3.5 MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EVOLUTIVOS.

Cuando una empresa familiar se conforma y se empieza a hacer cada vez más grande y estructurada, requiere de mejorar en sus procedimientos tanto productivos en general como los administrativos, sin embargo llega un momento en el cual la empresa crece tanto que demanda descentralizarse estructuralmente y después descentralizarse en diferentes formas de gobierno, lo que exige de la misma llevar todo un proceso de evolución de empresa a sociedad corporativa. Por ello se hace importante destacar que para ello se requiere pasar por las siguientes etapas:

Primera Etapa de Institucionalización.

Para dicha etapa se requiere organizar un **Consejo de Administración y Comité**, el cual debe avanzar “Operando conforme a la Ley general de sociedades

¹⁰⁷ Ibid. p. 47.

mercantiles LGSM y al Código de Mejores Prácticas Corporativas. Incorporación de consejeros independientes en el Consejo y para presidir el Comité de apoyo”¹⁰⁸, a fin de empezar a aportarle más flexibilidad y capacidad de decisión a la empresa, pero más capacidad de control de los propietarios sobre la misma, sin interferir en las labores de gestión que se hagan dentro de la misma, a menos que sea objetivamente necesario y justificado.

- **Segunda Etapa de Institucionalización.**

En cuanto a esta consecutiva etapa se demanda organizar un **modelo de Gobierno Corporativo Óptimo**: en el cual se debe avanzar “Operando conforme a la Ley del Mercado de Valores y prácticas internacionales de Gobierno Corporativo. A la vez que realizando una operación constante con consejeros independientes en Comités, dirigida hacia la Separación de Comités”¹⁰⁹. Donde ya se dividen las funciones en categorías distintas con características y atribuciones diferentes; lo que en el proceso después de crear un consejo de administración y un comité directivo, permiten crear la asamblea familia con la cual se crea el consejo de familia para lograr un gobierno corporativo dentro de la empresa familiar.

Con todo ello se hace posible superar las rivalidades, arbitrariedades y celes de y entre los familiares para con la familia y la empresa, y por fin se logra institucionalizar “un buen modelo de gobierno corporativo que incluye:

- Transparencia en todas las actividades.
- Fuerte monitoreo y balance.

Incremento en obligaciones fiduciarias”¹¹⁰, por lo tanto más orden, eficiencia, fluidez, dinamismo y crecimiento en la empresa.

Es importante conocer que regularmente se tiende a “confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y proceso de dirección”¹¹¹. Lo que hace necesario tener en presente que “las empresas familiares deben tener instancias formales de análisis y toma de decisiones con responsabilidades adecuadamente definidas y delimitas tanto para temas familiares como de la empresa, en la cual es necesario separar lo estratégico de operativo”¹¹² de modo que los familiares propietarios que trabajen dentro de la empresa, como aquellos encargados de supervisar los avances y logros dentro de la misma, desde organismos de gobierno

¹⁰⁸ Ibid. p. 1.

¹⁰⁹ Ibid. p. 1.

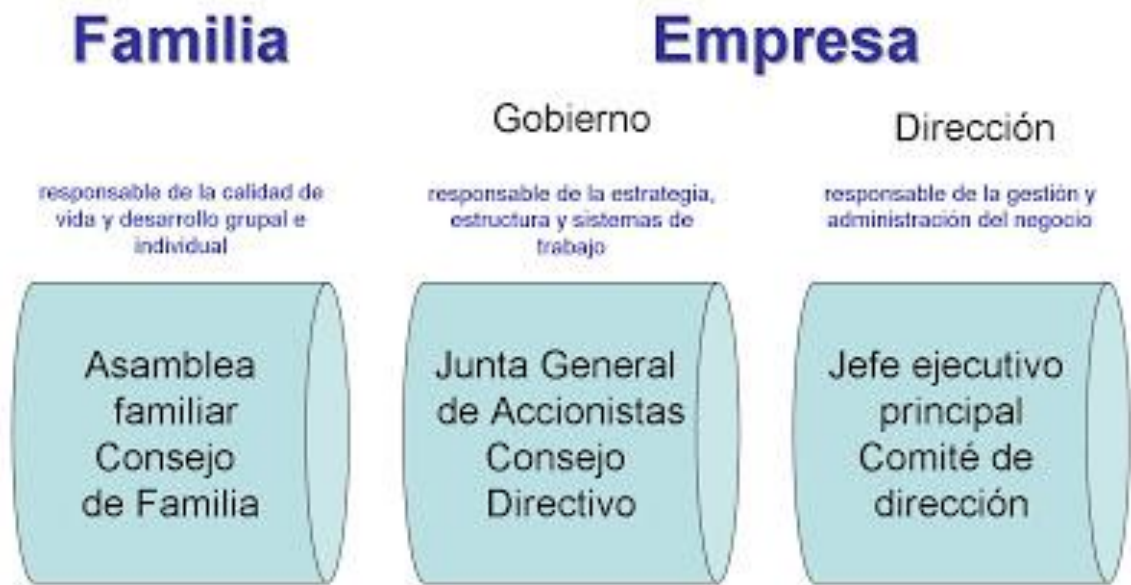
¹¹⁰ Ibid. p. 1.

¹¹¹Paredes Eduardo. Gestionando empresas Conceptos, metodologías y herramientas. Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares. [En línea]. [Citado 20 de marzo de 2016]. Disponible en internet: http://gestionando-empresas.blogspot.com.co/2011_06_01_archive.html . Gestionando empresas. 2011. p. 1.

¹¹² Ibid. p. 1.

como el consejo de administración o el consejo de familia, sepan siempre diferenciar propiedad, de empresa y familia, sin mezclarlas procurando promover con liderazgo los valores de la familia y hacerlos cumplir dentro de la empresa, lo cual se hace más explícito en la siguiente figura:

Grafico 10. La estructura funcional del gobierno corporativo dentro de una empresa Familiar con carácter Institucional.



Fuente. Paredes Eduardo. Gestionando empresas Conceptos, metodologías y herramientas. Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares. Gestionando empresas. 2011., p 1.

Como se puede ver es este gráfico existe una amplia diferenciación entre familia, propiedad y empresa, pues:

La familia se instituye como una unidad de valores éticos, morales, espirituales y económicos en pro de un proyecto de vida social.

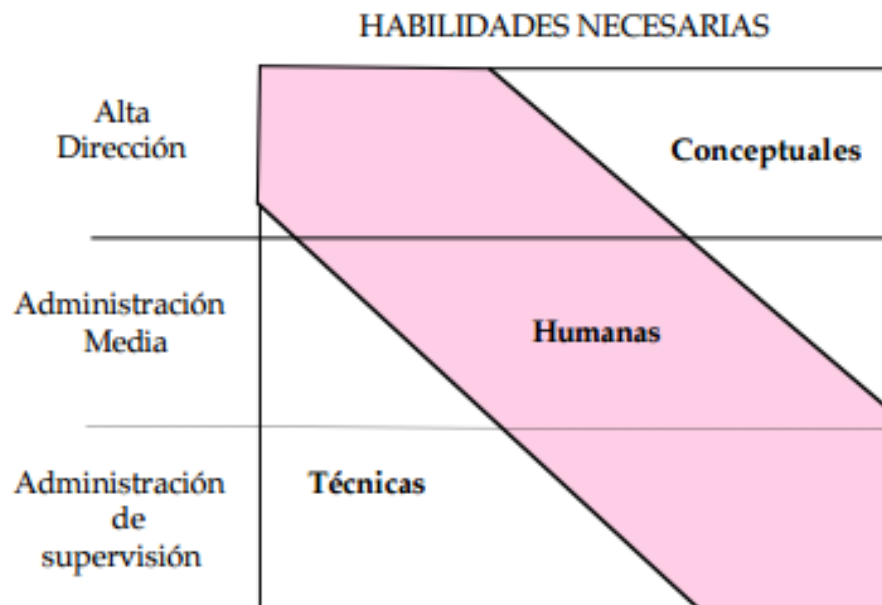
La propiedad se tiene que es la calidad de hacer parte de un conjunto de propietarios que gozan de una repartición accionaria de los derechos económicos que se tienen sobre la empresa, los cuales se protegen construyendo el enfoque productivo y estratégico de la empresa, a partir de diferentes formas de gobierno que supervisan sobre la empresa, otras sobre la familia y otras median entre empresa y familia.

Ahora ya la empresa es ya la institución económica como tal que funciona con un ánimo de lucro que se debe promover, proteger y evaluar constantemente en pro de que la empresa, siempre mejore y progrese, a partir de un seguimiento muy objetivo y profesional, estrictamente dentro de lo que desde sus estructura implica.

3.6 CRITERIOS PARA DISCRIMINAR LAS FORMAS DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL NECESARIAS PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA PYME.

De acuerdo a lo anteriormente analizado los principales criterios para definir los roles y nivel de capacitación que demanda una empresa, son: Gerencia, ingeniería y diseño, Logística y Construcción de obra y Mercado y ventas. Y adicional a estos anteriores criterios es importante entender que, para discriminar el nivel de capacitación que deben recibir los trabajadores de la empresa, según su organigrama, el nivel de modernización y descentralización de la empresa, se requiere tener en cuenta, las siguientes habilidades que deben quedar presentes en el proceso de profesionalización de una empresa constructora PYME.

Grafico 11. Habilidades técnicas, humanas y conceptuales en los diferentes niveles de una organización



Fuente. Open Course Ware. Tema 5 La estructura orgánica de la empresa. 2015. p. 9.

En este orden de ideas existen importantes aspectos que deben tener en cuenta los familiares propietarios para tomar decisiones de alto nivel como son los relacionados con: el proceso de profesionalización, la sucesión, la implementación de estrategias decididas, el logro de metas propuesta, y el crecimiento económico de la empresa. Para lo cual estos deben saber relacionar, comparar, diferenciar e identificar los niveles de preparación que deben contener habilidades técnicas,

humanas y conceptuales, quienes están relacionados con los cargos de dirección con otros niveles de capacitación que demandan menores conocimientos.

En este sentido es importante entender la importancia de orientar las decisiones de alto nivel al interior de la empresa, a través el consejo administrativo y el consejo de familia, siendo conscientes que este último responde a los siguientes roles colectivos de la corporación:

- a. Un consejo de familia constituye el lugar ideal para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades que suponen la propiedad y dirección del negocio.
- b. Un consejo de familia traza el límite entre la familia y la empresa, dando una oportunidad de ser escuchados a los parientes que no se encuentran en los círculos de ella o de los propietarios. Esto reduce la probabilidad de que se lleven preocupaciones familiares a las decisiones de la empresa, y viceversa.
- c. “La experiencia indica que las empresas familiares a menudo aprovechan las reuniones informales, como los cumpleaños, la Navidad u otras fiestas, para discutir asuntos urgentes, generalmente con resultados frustrantes. Un consejo de familia constituye el lugar apropiado para que los parientes ventilen sus preocupaciones sin mezclar esos acontecimientos con asuntos de negocios.
- d. Un consejo de familia aporta la estructura para ayudarle a la familia a generar una visión compartida y un "código de intercambios", o sea un plan familiar¹¹³.

Pues dicho consejo debe solicitar al Gerente y al consejo de administración un informe completo de los problemas, y las necesidades de la empresa para establecer prioridades, según las fortalezas, debilidades u riesgos propios de la empresa, respondiendo a los siguientes criterios de decisión, siguiendo el siguiente orden del proceso de análisis de problemas y toma de decisiones:

En este orden de ideas el consejo de familia y el consejo de administración deberán tomar muy profesional, objetiva, formal, sistemática y cuidadosamente su papel para la toma de las decisiones que les demanda mucha observancia a la hora de tomar una buena decisión. Hay que agregar que “existen diferentes “modelos” para el análisis de problemas. En cualquiera que se tome como referencia se pueden identificar cuatro momentos: 1-Identificación del problema; 2-Análisis de las causas; 3-Generación y selección de alternativas de solución y; 4-Aplicación, control y evaluación”¹¹⁴.

Es importante agregar que las decisiones de alto nivel (específicamente del consejo de familia y el consejo de administración) requieren de informes, claros, precisos,

¹¹³ Ibid. p. 1.

¹¹⁴ Codina Alexis. Análisis de problemas y toma de decisiones. Reto principal para una gerencia efectiva. [En línea]. [Citado 27 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: [http:// www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal](http://www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal) . Gerencia. Bogotá. D.C. 2015. p. 1.

estructurados, acertados y oportunos por parte de la gerencia, para lo cual se describen los diferentes “modelos” para el análisis de problemas arriba especificados, los cuales no solo son importantes tenerlos en cuenta en el consejo de administración, sino también en el consejo de familia y en la gerencia, los cuales se dan a conocer secuencialmente con las tareas principales que demandan el proceso de solución de problemas de bajo y alto nivel dentro de una empresa.

3.6.1 Identificación del problema.

“El objetivo de este primer paso es: Definir el problema en términos que todos comprendan y que posibilite trabajar sobre el mismo. La pregunta clave es: ¿Qué deseamos cambiar?”¹¹⁵.

“La definición del problema debe describir la situación que se desea cambiar como realmente existe y de la forma más objetiva posible. Por ejemplo: “el treinta y dos por ciento de los modelos de solicitud procesados por nuestro departamento contiene errores”. Así es “como existe el problema”¹¹⁶.

“Otra manera de definirlo es expresándolo en términos del “estado deseado”, es decir lo que se desea obtener cuando esté resuelto el problema. En el ejemplo anterior, podría ser: “Reducir la cantidad de errores en los modelos procesados a no más de un 10%”¹¹⁷.

En este sentido se demanda discutir que está afectando en los procedimientos, procesos, logro de metas, eficiencia y rendimiento económico de la empresa, entre otros, y al identificar específicamente cual es el área, proceso, o estado situacional que se está identificando como indeseado, no planificado, hay que definir cual es ese estado deseado.

3.6.2 Análisis de las causas.

“El objetivo de este paso es: Identificar la(s) causa(s) principal(es) del problema. La pregunta clave: ¿Qué nos impide alcanzar la “condición deseada”?”¹¹⁸.

Identificar las causas de un estado indeseado que afecta negativamente a la empresa no es fácil, ni se lo debe considerar así, ya que se requiere conocer la causa exacta, y no una simple inferencia nos va a decir la verdad de lo que sucede, por ello es importante conocer “algunas sugerencias para trabajar en este paso: a) Identifique las causas potenciales. Puede ayudar un análisis de Causa-Efecto (Espina de pescado). b) Seleccione la causa mas probable, o de mas significación,

¹¹⁵ Ibid. p. 1.

¹¹⁶ Ibid. p. 1.

¹¹⁷ Ibid. p. 1.

¹¹⁸ Ibid. p. 1.

en la ocurrencia del problema. c) Determine los datos necesarios para verificar esto. ¿Cuáles?. ¿Dónde están?. ¿Quién los tiene?. d) Considere las “Fuerzas positivas” y “Negativas” que pueden incidir en el problema, para centrarse en la(s) causa(s) de mayor impacto”¹¹⁹, así partiendo de las posibles causas, habrá que hacer un proceso de discriminación de las mismas, a partir de la deducción con la utilización de lluvias de ideas aportadas por todo el grupo implicado y los líderes y directivas avocados e interesados, después de haber seleccionado la causa más probable, hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de lo que sucede, lo que permitirá emitir ideas apropiadas para plantear propuesta de solución.

3.6.3 Generación y selección de alternativas de solución.

En el propósito de encontrar una solución acertada, es importante tener presente que “el objetivo de este paso es: Generar las alternativas de solución. La pregunta clave: ¿Qué podemos hacer para alcanzar el “estado deseado”, actuando sobre en la(s) causa(s) principal(es)?”¹²⁰.

“Este paso se sub-divide en tres tareas: una, la generación de todas las alternativas posibles de solución; dos, determinar los criterios que aplicaremos para seleccionar la(s) alternativa(s) con la que trabajaremos (costo, tiempo, impacto, etc.) y; tres, aplicar los criterios acordados a cada alternativa y seleccionar la(s) que más los satisfaga”¹²¹, para lo cual también se demanda hacer un análisis cualitativo y cuantitativo, para contar con suficientes bases científicas y técnicas que garanticen la solución requerida y permitan continuar con los procesos planificación y ejecución de labores en el departamento operativo que haya demandado dicha solución.

3.6.4 Aplicar la alternativa de solución, controlar y evaluar los resultados.

Así pues el paso a seguir en aras de lograr un amplio y absoluto control sobre la solución propuesta será en su objetivo: Ejecutar y controlar la aplicación de la solución de acuerdo con el plan desarrollado en el paso anterior. La pregunta clave: ¿Estamos siguiendo el plan, qué resultados estamos logrando? Recomendaciones de tareas a realizar en este paso:

Dividir la ejecución en etapas controlables, para un monitoreo más efectivo.
Manténgase preparado para modificar el plan, en caso de que se produzcan eventos esperados -o inesperados. Utilice un sistema de control para medir el avance.

Recopile los datos para la evaluación de la eficacia de la solución. Ponga en práctica los planes de contingencia según las necesidades

¹¹⁹ Ibid. p. 1.

¹²⁰ Ibid. p. 1.

¹²¹ Ibid. p. 1.

secuencialmente procurar mejorar la solución implementada, hacer seguimiento a todas las tecnologías, técnicas, tácticas, labores, procedimientos y procesos del departamento operativo específico dentro de la empresa y de toda la empresa en general, para evitar problemas que en ocasiones puedan significar pérdidas para la empresa, como por ejemplo retrasos en la producción y por lo tanto en la entrega de los productos contratados y por lo tanto pérdida de clientes o perdidas con pólizas de cumplimiento firmadas con anterioridad entre otros.

No obstante como bien lo mencionan varios expertos, en el trayecto entre el planeamiento y la puesta en práctica es donde fracasan muchas aparentemente “buenas” soluciones. Puede ser de útil repasar algunas deficiencias frecuentes en la ejecución de los planes como las siguientes:

- El planeamiento se confunde con el pronóstico.
- Las estimaciones y cálculos son deficientes.
- No se han elaborado planes de contingencia.
- El plan no se comunica o actualiza apropiadamente.
- No se logra el compromiso necesario.

“Las decisiones están presentes en todas las etapas de este proceso. Algunas preguntas para generarlas pueden ser: ¿en qué problema debemos centrarnos?, ¿cuáles son las causas principales que lo generan (o impiden alcanzar el estado deseado)?, ¿qué alternativas de solución tenemos?, ¿qué criterios podemos aplicar para seleccionar la mejor alternativa?, ¿qué planes podemos desarrollar para aplicarlas, controlar su ejecución y evaluar sus resultados?”¹²². Las cuales son pregunta que permite realizar un análisis más responsable, profundo, objetivo y sistematizado, suficientemente estructurado para aportar soluciones reales, eficientes y acertadas.

Así pues siguiendo estas recomendaciones, se hace posible para el equipo directivo entregar informes claros y precisos que les permita justificar los cambios, gastos, inversiones y logros de la empresa, a la hora de dar cuentas a el consejo de familia y el consejo administrativo.

No obstante estos dos últimos demandan tomar decisiones de un más alto nivel sin interferir en la administración de la empresa, a menos que una situación que lo justifique lo requiera.

No obstante el consejo de familia y el consejo de administración, en lo que se refiere a los procesos de: profesionalización, vinculación de familiares profesionales a la empresa, y el proceso de sucesión, demanda de los mismos conocer muy bien el estado real de la empresa, lo que hace tan importante contar con ejecutivos

¹²² Ibid. p. 1.

importante como el auditor de la empresa y el revisor fiscal de la empresa, ya que estos son su principal mano derecha.

Para estos tres aspectos el consejo de familia y el consejo de administración partiendo del conocimiento de estado real de la empresa al menos deben tener presente que:

Van a entregar cargos directivos que representan poder, el futuro y bienestar de la empresa y la familia, exigen eficiencia y alto nivel de responsabilidad y transparencia, a partir de los valores de la familia y el protocolo de la familia.

Quienes se postulen para los cargos de dirección, deben mostrar esas capacidades para implementar los conocimientos, ante los requerimientos enfocados en las labores de organización, administración, liderazgo y gestión enfocadas al logro de metas.

También deben mostrar los suficientes argumentos en la práctica laboral y los conocimientos adquiridos para dar a conocer el nivel de compromiso con el cual entregarán sus capacidades y habilidades humanas para con la empresa.

Adicionalmente estos deben mostrar el alto nivel de conocimiento y compromiso en la forma como enfocan su capacidad de liderazgo para motivar colaborativamente a los trabajadores, en las labores técnicas que demandan de un mayor aporte de conocimiento, experiencia a la vez que una transmisión de alto un espíritu de trabajo en equipo y alto nivel de compromiso, ya que se trata de asegurar el funcionamiento sinérgico de una gran empresa que funciona con una estructura corporativa, y mantiene en miras de constante crecimiento.

3.7 BENEFICIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO.

Comúnmente todos los familiares quieren ver progresando fuertemente la empresa, pero hay quienes se manifiestan con deseo de lograr protagonismo sin mostrar suficientes méritos, ni capacidades para sumir la gerencia de la empresa, lo que demanda del mejor entre los familiares y del protocolo de familia para controlar los celos y las rivalidades dentro de la empresa.

Así pues a quién se elija para gerente de la empresa deberá tener presente que responder a las expectativas de propietarios, accionistas e inversores a través del gobierno empresarial conlleva varias oportunidades o beneficios (FOMIN, 2009:84-85): Mejora de la productividad, Fortalecimiento de la confianza, y Acceso al capital, así:

Mejora de la productividad.- La adopción de mejores prácticas de gestión tiene un impacto sobre su productividad. La mejora de la orientación estratégica es señalada por las empresas como uno de los aspectos más influyentes en la

mejora de su posición competitiva al permitirles clarificar y comunicar sus objetivos y alinear la empresa en una única dirección, lo que repercute en la cuenta de resultados.

Fortalecimiento de la confianza.- La existencia de un sistema eficaz de gobierno empresarial, dentro de una empresa determinada y dentro del conjunto de la economía, contribuye a generar el grado de confianza en los propietarios, accionistas e inversores necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado.

Acceso al capital.- Un buen gobierno empresarial facilita una gestión ordenada y transparente que, en el marco del cumplimiento legal y fiscal, permite cubrir más fácilmente los requisitos para acceso al crédito. Además, existen estudios que muestran que los inversores pagarían más por una empresa con un buen gobierno empresarial, ya que este elemento brinda una mayor seguridad a su inversión. En consecuencia, el costo de capital se reduce, se atrae a fuentes de financiación más estables y se incita a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente, potenciando así el crecimiento”¹²³.

Como se puede ver en verdad mejoran los procesos de gestión al interior de la empresa, se propicia un escenario para que la empresa se moderniza y mejore cada vez más en la productividad y la planeación estratégica, lo que la lleva al crecimiento constante de la empresa, a la vez que se fortalecen la confianza, la objetividad, al eficiencia, las labores de control y seguimiento, el nivel de compromiso, la confianza, y aumenta el acceso, dado que estas situaciones hacen que mejore la rentabilidad de la empresa, por lo tanto se garantice más y mejor su continuidad de la empresa, el acceso a capital de los familiares, por lo tanto la calidad de vida de los mismos, y en efecto el consenso y los lazos familiares.

Seguido a lo anterior no sobra mencionar que en aras de aprovechar al máximo las cualidades de un gobierno corporativo, se hace importante conocer que “otros beneficios que se pueden acceder si existe un gobierno empresarial implantado en la empresa son (FUNDES, 2010):

Acceso a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve. Se presenta como más sólida y competitiva luego los productos que fabrica o vende pueden tener más aceptabilidad por los consumidores y puede incrementar sus ventas mejora su gestión de personas, pues sus colaboradores sienten que trabajan en una empresa más transparente y confiable y por tanto se identifican con ella y aumentan su compromiso. Asimismo, resulta atractiva para profesionales bien calificados, logra mejores acuerdos y condiciones de pago con los proveedores.

¹²³ Goyzueúa Rivera Samuel Israel. Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term Ufe cycle. [En línea]. [Citado 27 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003

Obteniendo condiciones más favorables para financiamiento y acceso a capital por parte de los bancos y los inversionistas. Está en mejor posición y ofrece ventajas para generar alianzas estratégicas.

En pocas palabras se trata de empresas que regularmente solo se concentran en definir estrategias hacia el mercado y en transmitir sus valores familiares a los trabajadores, lo que impacta en los segundos, con unos valores éticos y morales que terminan reflejan más honestidad y reconocimiento para con estos mismos, y en efecto se facilita el dialogo entre trabajadores y propietarios.

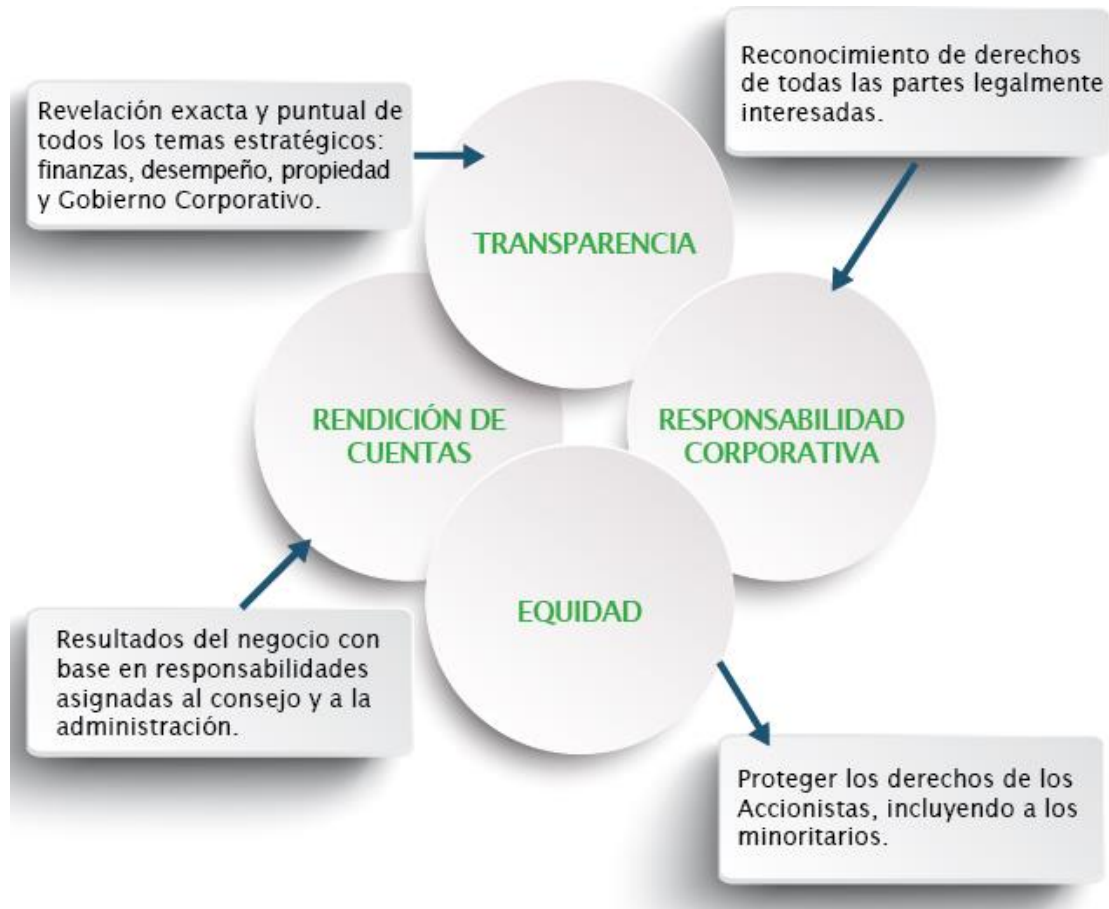
No obstante la unidad familiar y la necesidad y el deseo de proteger ese proyecto de vida moral, ético, social y económico, siempre se recurre a todas las prácticas económicas y administrativas para asegurar la continuidad y permanencia de la empresa, lo que hace a las empresa familiares, un tipo de empresas, que prefieren centrarse en ganar el mercado con una competencia limpia, pero a la vez protegiendo sus clientes procurando correr el mínimo de riesgos posibles, lo cual no es común en otro tipo de empresas, que se concentran más en asociarse por un solo fin: enriquecerse, en cambio en las empresas familiares es construir un proyecto de vida familia cada vez mejor, donde los valores éticos y morales, por el contrario son los cimientos del origen y permanencia de su empresa, lo que las caracteriza por tener la capacidad de superar situaciones de crisis.

Como se ha podido ver en palabras muy sintéticas un buen modelo de gobierno corporativo se incluye básicamente de:

- “Trasparencia en todas las actividades.
- Fuerte monitoreo y balance.
- Incremento en obligaciones fiduciarias
- Valores familiares como el compromiso, equidad y la unión familiar entre otros¹²⁴.

¹²⁴ Bolsa Mexicana de Valores. Gobierno corporativo. [En línea]. [Citado 20 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo> . Grupo BMV. 2013.. p. 1.

Grafico 12. Características básicas de un buen modelo de gobierno corporativo.



Fuente. Bolsa Mexicana de Valores. Gobierno corporativo.. 2013.

Como se ha podido ver en lo analizado y en la gráfica arriba mostrada las empresas familiares, tienden a ser justas con sus trabajadores, equitativas con sus familiares, prudentes en sus decisiones y perseverantes en sus objetivos, lo que hace destacar importantes aspectos de los beneficios de un buen modelo de gobierno corporativo:

- Equidad entre todos los Accionistas y protección de sus derechos.
- Visión Independiente que facilite la transparencia, eficiencia y seguridad de la información.
- Permite la realización de proyectos de inversión atractivos.
- Clasifica, simplifica y optimiza el crecimiento operativo.
- Promueve la inversión en la organización.
- Coordinación eficiente entre los distintos involucrados en la toma de decisiones estratégicas (accionistas, órganos de gobierno, administración, familiares y/o terceros interesados).
- Permanencia, transparencia y rendición de cuentas.
- Previene conflictos entre familias.
- Reconocimiento por parte de inversionistas, otras empresas y mercados internacionales. Mejora la imagen de la empresa.

- Genera potencial de crecimiento.
- Permite incorporar el valor de intangibles como son la marca y crédito mercantil¹²⁵.

De acuerdo a lo anterior al haber un gobierno corporativo dentro de una empresa familiar, se hace posible tomar decisiones, dentro de valores y protocolos muy controlados y objetivos dentro de una administración de la información los fondos muy clara precisa y segura, que de por si va a permitir que se tomen decisiones justas y acertadas y se ejecuten acciones eficientes y pertinentes en cada una de las variantes productiva, administrativa, comercial y financiera de la empresa facilitando las mejores condiciones para hacer eficientes labores de gestión desde los cargos directivos, lo que permite a la empresa enfrentar mejor las dificultades, progresar mejor de lo esperado y dar cuentas claras de los cambios y logros de la empresa, en cada una de sus áreas operativas.

3.8 LA SISTEMATIZACIÓN Y LA TRANSPARENCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL RELEVO GENERACIONAL.

Grafico 13. Mejores prácticas de un buen modelo de gobierno corporativo.



Fuente. Bolsa Mexicana de Valores. Gobierno corporativo. -bolsa/gobierno-corporativo . Grupo BMV. 2013.

¹²⁵ Ibid. p. 1.

Como se puede ver un buen gobierno corporativo siempre demanda de sistemas de información transparente, confiable y oportuna, como los que permiten los sistemas de información gerencial SIG: MPR y el ERP y la utilización del manual de procedimientos de la empresa, para evaluar las labores versus responsabilidades que implica cada cargo, a fin de exigir eficiencia oportuna y precisa en lo que le compete a cada trabajador y directivo en los problemas, necesidades y metas que debe enfrentar para el avance de la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

En este sentido se demanda de una política corporativa que defina clara y precisamente la tabla de facultades que permitirá hacer las labores de control y seguimiento necesarios, la cual debe estar enfocada a la actividad productiva de la empresa y la estructura de gobierno de la corporación, su análisis y evaluación de temas claves y de estrategias, más que de aspectos operativos pero dentro de una solicitud de rendición de cuentas muy completa, clara y precisas las definición de reglas claras dentro de la operación de los órganos de gobierno.

Todo lo cual permite demostrar lo importante que son los mecanismos técnicos y tecnológicos que se requieren para facilitar la administración (los sistemas de información gerencial SIG: MPR y el ERP y el manual de procedimientos de la empresa), son también importantes para agilizar y dinamizar los procesos de profesionalización y sucesión empresarial, ya que el permite a los familiares a quienes se les asignan cargos directivos que puedan: acceder con mayor facilidad a la información clave y estratégica del funcionamiento de la empresa, y la efectiva ejecución de la bores y logro de metas definidas para cargo dentro de la empresa.

La gran mayoría de empresas familiares en Colombia pueden estar en una etapa del proceso de sucesión entre la 1ª y la 2ª generación, son las etapas más sensibles en cuanto al proceso de asegurar la continuidad de la organización; esta circunstancia riesgosa así evidenciada, debe ser asumida por los empresarios y debe propiciar el desarrollo de procesos de sucesión adecuados que mitiguen las consecuencias negativas del traspaso del liderazgo de la empresa ya que se puede llegar incluso al cierre de la misma¹²⁶.

Lo que demanda de apoyo profesional y de implementación de tecnologías que mejoren las condiciones de acceso, transmisión y protección de la información en la empresa, ya que se trata de pasar del gerente propietario que la conoce al que no la conoce en todas sus características y distención.

Así pues a la hora de vincular un familiar profesional a un cargo directivo, dichos profesionales (familiares), a la hora de recibir ciertos cargos directivos no solo

¹²⁶ Vélez Montes Diego, Holguín Lagos Harry, De la Hoz Pinzón Gerardo Augusto, Durán Bobadilla Yasmín, y Gutiérrez Ayala Irma. Dinámica dela empresa familiar pyme. “Estudio Exploratorio en Colombia” . [En línea]. [Citado 13 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: <http://www.mundopy meabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf> . FUNDES. 2008.. p. 121.

demandan contar con los suficientes conocimientos y experiencia sino también con la visión administrativa y el acceso a la información suficiente para ejercer el liderazgo y control que sus cargos demandan. Lo que exige además de contar con la oportuna. “La decisión de crear una política de sucesión al interior de la MPF, la cual debe ser parte de la gestión del fundador, con el objetivo de garantizar la permanencia y sostenibilidad de su organización; por tanto, cualquier acción encaminada a desarrollar este proceso debe partir de un alto nivel de compromiso con la empresa. A la vez, requiere de una visión empresarial, donde los afectos y sentimientos deben ser aislados, para que prime la racionalidad administrativa en beneficio del negocio de la misma”¹²⁷.

Así pues todo familiar vinculado a un cargo directivo entre otras cosas deberán sentirse seguro y mostrar el compromiso con la empresa y la familia y conocer al detalle cómo avanza el departamento a su cargo en sus: estructura organizacional, la estructuración técnica de la función que corresponde a cada trabajador, el rol, las competencias, las capacidades y nivel de experiencia, los procedimientos, las tareas, las responsabilidades, las normas a las cuales estos deben responder dentro de su cargo.

El 91% de los empresarios considera que sus valores coinciden y son practicados por su sucesor, mientras el 9% mantiene una percepción negativa frente al tema. El alto grado de coincidencia en los valores del elegido y del sucedido muestra la relación esbozada en el perfil, ya que al ser de origen familiar y tener como requisito el haber trabajado con anterioridad dentro de la misma empresa, hace que muchos elementos del componente axiológico del actual empresario y de la familia sean reunidos en él ¹²⁸.

Lo anterior hace importante las tecnologías, ya que es más importante la autenticidad, seguridad y eficiencia de cada familiar en un cargo directivo que el heredar el mismo estilo administrativo de su antecesor. Lo que destaca el conocimiento amplio y completo de los componentes que hacen parte del cargo de cada trabajador, las normas, metas y procedimientos que le exigen y tomarlos para poder vigilar, diagnosticar y evaluar el nivel de eficiencia, responsabilidad, honestidad, transparencia, lealtad y compromiso de cada uno de estos.

No obstante a partir de ello se puede iniciar en orden la fase de acompañamiento o empalme el futuro sucesor, la cual reforzará ese cúmulo ideológico que sin duda mediará en su visión sobre lo qué es y será la empresa a futuro. Compartir y coincidir en muchos de los valores no es muestra de continuidad, ya que el modelo de gestión aparece como una propiedad que brota en la interacción entre el gestor y la organización y al ser cada persona única, la forma en que emprende la tarea directiva será también única y particular, además de considerar que así

¹²⁷ Ibid. p. 130.

¹²⁸ Ibid. p. 154.

como los seres humanos, las organizaciones también tienen su propia identidad
129.

Sin embargo tanto familiares profesionales vinculados como directivos deberán practicar y exigir el cumplimiento de los valores éticos y morales mínimos, como a competencias mínimas de la según las necesidades de la empresa por la que debe dar respuesta su cargo. Y más especialmente cuando se conoce que “los empresarios de las MPF estudiadas presentan un bajo compromiso con el proceso de sucesión, resultado de una pobre motivación a emprender el proceso, dado que no se reconoce como un factor importante de riesgo para la continuidad de la empresa, en particular, se resaltan de los resultados los siguientes elementos”¹³⁰, cuando es todo lo contrario, ya que se trata de un proceso de adaptación más complejo, ya que se enfrenta a desafíos presentes y debe poner mucha atención a enseñanzas pasadas de desafíos enfrentados y superados en el proceso de progreso de la empresa.

En este sentido se quienes reciben los cargos directivos en un proceso de sucesión deben entender la empresa es todo un ente institucionalizado que reúne experiencias en el tiempo, no es una simple propiedad. “A ello hay que agregar que actualmente el 89% no es consciente que la ausencia de un sucesor es un factor de riesgo para la continuidad de la empresa, el 51%no se siente seguro en materia financiera al enfrentar el retiro, el 44% siente temor al delegar decisiones empresariales, el 19% siente un bajo compromiso con el proceso de sucesión”¹³¹.

Lo anterior que exige de todo familiar que se vincula a la empresa aun cargo directivo a asumir con alto compromiso su labor, a fin de dar el mejor de los mejores ejemplos, mostrar muy buenos resultados y con base en ello exigir en los trabajadores a su cargo el logro de metas y promover comportamientos que se adecuen a la visión de la empresa familiar. Y disponer de un proceso de profesionalización, constante para los mismos familiares y trabajadores vinculados a la empresa que permita acercarse al cumplimiento de los objetivos, necesidades y fines de la empresa en términos de competitividad.

3.8.1 Sucesión y segunda generación.

Ahora bien para un acertado proceso de sucesión se demanda conocer cuáles son las necesarias y suficientes competencias que se demandan para dar respuesta a la eficiencia esperada en cada una de las siguientes componentes: los roles, funciones de desempeño, responsabilidades y niveles de poder y liderazgo sobre la empresa. No obstante este es el preciso momento en que la empresa ya ha madurado. “El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto

¹²⁹ Ibid. p. 154.

¹³⁰ Ibid. p. 161.

¹³¹ Ibid. p. 161.

de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros quieren distribuir las utilidades en forma de dividendos”¹³². Pues solo a partir de dichos componentes se hace posible construir unos protocolos de familia equilibrados ante la situación que la entre dominancia y propiedad. Para poder construir unas políticas de profesionalización apropiadas y acertadas, ya que quienes reciban los cargos directivos los harán por méritos y competencias y no por afectos.

“Estos conflictos de igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las gentes que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo común”¹³³. De modo que todo ello permita funcionar en pro de un eficiente cumplimiento de las metas establecidas tanto para la compañía como para la familia; a la vez que el consejo de administración muestre las suficientes competencias y comprensión de las limitaciones que se les pongan a los familiares, y de la misma manera este elija los procesos de profesionalización y sucesión acertados para prestar funciones de soporte a la dirección, a fin de que se asegure una toma de decisiones de forma acertada, pertinente, eficiente, oportuna, objetivas y analíticas, que permitan asegurar la competitividad, el dinamismo, productividad, mejoramiento y por lo tanto continuidad de la empresa.

3.8.2 Crisis por fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos.

Es importante entender que los seres humanos tenemos defectos y cualidades que nos hacen débiles ante ciertas situaciones emocionales que nos tratan de dominar, por encima de los valores y las virtudes éticas, morales y espirituales, al punto de llevarnos a actuar por encima de las circunstancias que demandan establecer prioridades de manera correcta, responsable, equitativa, honesta y leal ante quienes amamos desde que nacimos, nuestra familia la cual es la piedra angular de nuestros valores más elevados y de las cualidades más especiales de la misma sociedad.

Estas circunstancias son difíciles, dado que a nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre -o madre - es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de forma imprevista. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no sólo por lo que ésta

¹³² Goyzueúa Rivera Samuel Israel. Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term Ufe cycle. [En línea]. [Citado 27 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003 . Cochabamba. 2013. p. 1.

¹³³ Ibid. p. 1.

supone para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con la ausencia de éste y de cómo los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo de preservar la unidad y armonía familiar. Por ello, es una cuestión que suele postergarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional ¹³⁴.

Dadas estas circunstancias de la vida en la medida que la figura paternal que existe sobre una familia - la madre o el padre según el caso- va perdiendo poder y por lo tanto dominancia sobre los hijos y su conyugue, empiezan a atenuarse los conflictos dentro de la misma familia, lo que se agrava aún más cuando este muere, ya que dada su ausencia los conflictos internos personales por la ausencia del difunto y conflictos intra-familiares fortalecen las rivalidades crean desequilibrios en la práctica de los valores y por lo tanto enfrentamientos ante la existencia del protocolo familiar, o ante la ausencia del mismo, en aras de asumir el liderazgo y el poder sobre la empresa y por lo tanto sobre la familia, sin que ello haya sido definido y debatido como cada uno propone y considera.

“Ante esta posibilidad es posible entender que la decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complejo dejarlo librado a la generación siguiente. La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos” ¹³⁵. Pues se trata de que por el contrario cuando ello haya sido diagnosticado por el consejo administrativo, evaluado por el consejo de familia, y debatido y consensuado por la asamblea familiar y aprobada con un visto bueno (muy puntualizado de observaciones, responsabilidades y compromisos) por el propietario y fundador de la empresa.

Dada esta posible eventualidad, se hace significativo tener presente que regularmente los obstáculos comunes en la comunicación se suelen dar por los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal. Algunos ejemplos los encontramos en los problemas relacionados con:

El mal desempeño de un hermano o, peor aún, del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones generan, en forma inmediata, problemas de relación entre ellos, porque quien debe tomar la decisión no sabe cómo conversar sobre este tema sin que esto ocasione problemas con el hermano o hermana y, por consiguiente, con su cuñado o cuñada, La administración del poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa y los temas económicos. en determinadas ocasiones algunos creen que

¹³⁴ Ibid. p. 1.

¹³⁵ Ibid. p. 1.

por ser los que más aportan debieran tener una compensación económica por ello, pero, al no saber cómo tratar este tema sin que sus hermanos se sientan molestos, lo triangulan a través de otros familiares.

Como se puede ver se trata de temas en los cuales se requiere tomar medidas desde la base de los valores de la familia y el protocolo familiar, los cuales tanto el difunto debe haber enseñado a respetar y como tal a asumir como la base sobre la cual se deben tomar medidas formales y administrativas sobre los mismos familiares, a la hora de exigir eficiencia, diligencia, pertenencia, prudencia y perseverancia en las labores de gestión y de control sobre toda la empresa y sobre los familiares que trabajan y no trabajan dentro de la misma, ya que cada uno de estos tienen responsabilidades, atribuciones y derechos limitados dentro de la empresa, los cuales no pueden pasar por encima de los fines, propósitos y organización funcional de la empresa, como tal, ya que esta es un bien colectivo, que solo puede favorecer económica, social y moralmente a los familiares de la empresa a partir de los resultados que esta logre en cada periodo, dado, sin que ningún familiar tenga el derecho o poder de interferir en la misma, a menos que alguno de los que trabajan dentro de la empresa: laboren, gestionen y controlen por encima de las normas de la empresa y los valores protocolarios definidos en la asamblea familiar.

Los resultados permiten concluir que los factores de pertenencia y compromiso pueden influir en la transición generacional al ser elementos que no siempre se muestran en los accionistas familiares y que participan en el consejo de administración de la empresa. Estos factores pueden ocasionar conflictos internos como variables en la relación intrafamiliar, tal como lo señala Lozano (2006)¹³⁶. Lo que exige de directivos familiares e integrantes de los consejos de familia y consejo de administración con amplia capacidad de darse a entender, muy buenas relaciones personales, dar ejemplo en eficiencia, alto nivel de compromiso, creatividad, innovación, y transparencia; a lo que se suma la necesidad de manejar –al menos durante la etapa de crisis de poder por fundador fallecido- un orden de protocolario de comunicación que se articule en el siguiente orden: situaciones observadas, análisis y evaluación de comportamientos y niveles de compromiso y eficiencia, sujeto familiar vinculado a la empresa implicado sujeto familiar que tiene dominancia sobre el mismo, consejo de administración vs consejo de familia, para evitar roces y conflictos innecesarios, mientras la familia se adapta al nuevo orden administrativo en la repartición de cargos directivos y niveles de poder en los diferentes órganos de gobierno.

¹³⁶ Quijano García Román Alberto, Magaña Medina Deneb Elí, Pérez Canul. Carlos Albero. Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. caso constructoras campeche, México. No. 27. [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232011000400006. Estudios Gerenciales. Cali. 2011. p. 1.

3.9 ASPECTOS CLAVES QUE ASEGURAN LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL.

3.9.1 Características importantes que requiere el proceso de sucesión para asegurar la continuidad de la empresa.

Es de resaltar que para asegurar la continuidad de toda empresa familiar, demanda entre otras cosas manejar los recursos de la empresa de forma objetiva y leal con la empresa y las necesidades de la empresa, lo que hace destacar que elemento crucial en la gestión de las empresas es la función comercial, pues de ella depende en gran medida la continuidad y posible crecimiento de un negocio. Si bien el área de mercadeo coadyuva a ganar una posición en el mercado, es a través de la función comercial que la organización sitúa sus productos en manos de los clientes, donde es importante conocer tanto los gustos como los cambios en los clientes y en la demanda en general, en especial, en un contexto de competencia global no solo por la presencia geográfica de diversos competidores, sino por la inclusión de las tecnologías de la información y la comunicación - TIC's - en la vida moderna, las percepciones frente a los valores agregados de los productos y servicios cobran preeminencia para la relación con los clientes”¹³⁷.

Lo anterior deja bien en claro que los intereses y necesidades de los familiares propietarios no prevalecen sobre los de la empresa, y por el contrario, estos en su manejo deben ser tratados, consensuados desde la asamblea familiar, y debe ser protocolizados y proyectados desde el consejo de familia, y debe ser ordenados y planificados desde el consejo de familia de acuerdo a las necesidades prioritarias de la familia y los fines económicos retos competitivos de la empresa, que por supuesto demandan inversión y un constante aseguramiento de capital acumulado, en aras a poder diseñar presupuestos para planes estratégicos más ambiciosos y costosos.

Hay que agregar que para asegurar la continuidad de la empresa se requiere también concentrarse en una constante labor de Motivación y Actitud proactiva frente al proceso de sucesión, ya que juntos se vuelven aspectos importantes para asegurar los profesionalización y ambiente democrático ideales, teniendo presente que “la sucesión del control de una organización es un proceso que debe ser afrontado cuando el empresario principal aún se encuentra en gestión. El cambio debe ser planeado, y construido a partir de estrategias y debe contar con procesos de contingencia, así se puede mitigar el impacto que un cambio de dirigente tiene sobre el rendimiento y las operaciones de la organización”-¹³⁸, lo que hace tan importante la implementación de los SIG: MPR y ERP a la vez que la

¹³⁷ Vélez Montes Diego, Holguín Lagos Harry, De la Hoz Pinzón Gerardo Augusto, Durán Bobadilla Yasmín, y Gutiérrez Ayala Irma. Dinámica de la empresa familiar pyme. “Estudio Exploratorio en Colombia” . [En línea]. [Citado 13 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf> . FUNDES. 2008.. p. 76.

¹³⁸ Ibid. p. 161.

implementación juiciosa del manual de procedimientos, a fin de aportarle a los dirigentes y el gerente sucesores las suficientes tecnologías para informarse muy bien de que se está haciendo, como y cuando y cuál es el rendimiento, nivel de eficiencia y las metas mínimas que los distintos departamentos operativos y sus trabajadores deben alcanzar, para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y la seguridad y progreso financiero de la misma.

El rol del empresario debe ser activo y debe propiciar que la familia y demás actores de la empresa familiar se involucren en el proceso y lo entiendan como un elemento clave para darle continuidad al negocio”¹³⁹. De modo que estos asuman más una disciplina formal más profesional y comprometida con la empresa y la familia que un conjunto de celos útiles para nada, ya que lo esencial es asegurarse de lograr que la empresa, muestre muy buenos resultados, indagar y entender cómo se lograron, establecer controles sobre ello, elaborar informes muy precisos, ágiles y exactos.

Lo anterior permite despertar en los familiares un especial interés por el crecimiento de la empresa y la dinámica en la cual esta avanza en el momento y los retos a los cuales se enfrenta, para que puedan comprender cuál es la capacidad de la empresa para darles frente con base en ello estos puedan definir cuáles son las prioridades de la familia a las cuales se debe definir que la empresa aporte, atendiendo a lo que dicen los números y no los simples deseos y emociones que se mueven dentro de la familia. A lo que se suma que la investigación hecha por Vélez que propone como modelo de sucesión un esquema compuesto por tres elementos: “- **la motivación, - las herramientas y – la acción**”¹⁴⁰. Todo lo cual le da esencial valor al interés y compromiso con la empresa y la familia, la utilización juiciosa de tecnologías que faciliten la seguridad y agilidad del manejo de la información, a la vez que a la constancia y perseverancia dirigidas a la ejecución de las operaciones eficientes y acertadas que la empresa demanda para progresar.

Así pues el interés del empresario líder o en otro caso del gerente que está en proceso de recibir dicho cargo debe reflejarse en la necesidad de que el sea consciente de la sucesión como un proceso que permite la continuidad de la empresa, y por tal razón, es quien debe propiciar la puesta en marcha del proceso a partir de la elaboración de herramientas y de la sensibilización de la familia principalmente ya que todos no tienen esa visión de empresarios, sino apenas una pobre y simple visión de herederos.

EL elemento relativo a las herramientas encierra todos aquellos instrumentos formales sobre los cuales se apoya el proceso, en particular pueden mencionarse el protocolo de familia, políticas y acuerdos de interacción entre la familia y la empresa los cuales son aspectos formales que no se hacen suficientes y por el contrario se convierten en aquellos que limitan las negativas e ignorantes

¹³⁹ Ibid. p. 161.

¹⁴⁰ Ibid. p. 164.

pretensiones de los familiares que carecen de esa visión de empresarios y de progreso, mientras que las tecnologías no solo representan agilidad y eficiencia en los procesos, sino también seguridad y transparencia en los mismos, dado que permiten manejar la información sin que esta pueda ser distorsionada fácilmente, por otro tipo de triangulaciones que se pueden dar a través de influencias de poder que favorecen conveniencias que conllevan a la confusión de caja y los conflictos entre otros.¹⁴¹,

En este sentido el tercer elemento que corresponde a la acción como tercer elemento, hace referencia al proceso continuo que implica la sucesión. “Aquí se quiere evidenciar que la sucesión no es una actividad inmediata, sino que debe irse gestionando paso a paso, para brindarle al sucesor todo el acervo de conocimientos con respecto a los principios familiares y al funcionamiento empresarial¹⁴²; el cual deberá entenderse como un proceso sobre el cual todos deben estar atentos y comprometidos con responsabilidad y transparencia ante la misma familia y la empresa, y en absoluto respeto del protocolo en aras del reconocimiento que estos deben darle a quién haya sido elegido como sucesor de la administración de la empresa, sobre todo cuando este debe recibir un apoyo no solo moral, sino también espiritual, técnico, tecnológico, profesional y táctico en la medida de todos los conocimientos que el fundador de la empresa le pueda aportar de los aprendizajes que este haya logrado reunir durante su experiencia como gerente y empresario.

3.9.2 Ventajas de las Empresas Familiares para asegurar la continuidad de la empresa.

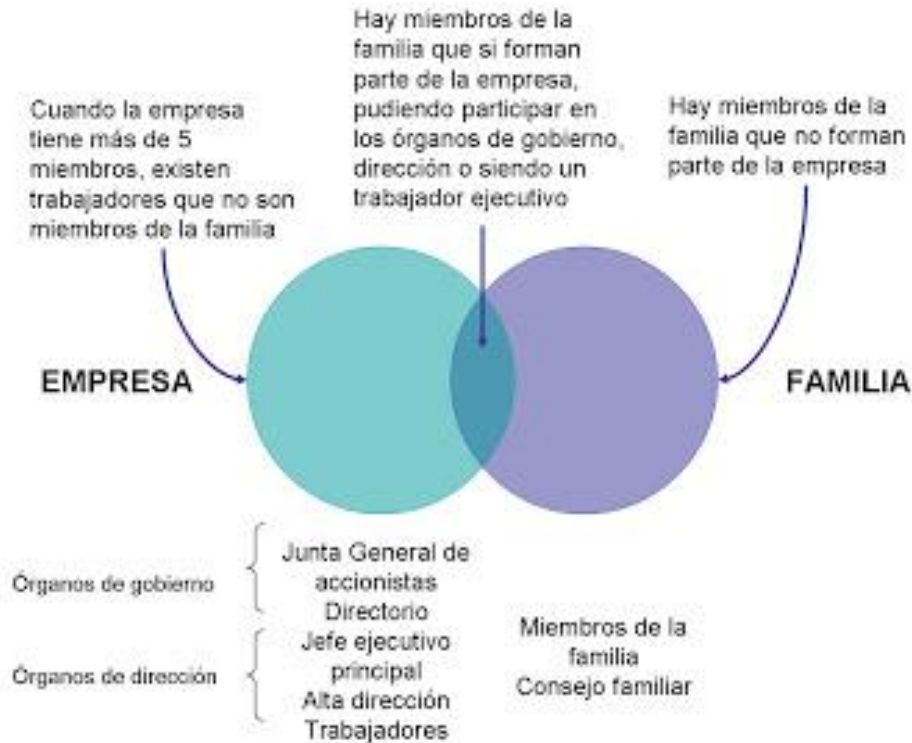
Las empresas familiares dado sus lazos éticos, morales, espirituales y sentimentales dejan de ser empresas ligadas por simples lazos artificiales de carácter contractual a ser empresas con lazos mucho más fuertes que las empuja a mantener una mayor continuidad, ya que los proyectos de vida de sus propietarios tienden a ser parecidos, dado que dentro de estas mismas se perpetua la solidez y la unidad. “A ello hay que agregar que la empresa familiar es un sistema que incluye dos subsistemas: la familia y la empresa. Lo importante en el caso de las empresas familiares es saber distinguir los subsistemas familia y empresa y gestionar su relación, con la finalidad que la empresa pueda desarrollarse en el tiempo, de modo que estos dos subsistemas logren interactuar de forma sinérgica, eficiente y armoniosa”¹⁴³.

¹⁴¹ Ibid. p. 165.

¹⁴² Ibid. p. 165.

¹⁴³ Paredes Eduardo. Gestionando empresas Conceptos, metodologías y herramientas. Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares. [En línea]. [Citado 20 de marzo de 2016]. Disponible en internet: http://gestionando-empresas.blogspot.com.co/2011_06_01_archive.html . Gestionando empresas. 2011. p. 1.

Grafico 14. Relación diferenciada entre empresa y familia.



Fuente. Paredes Eduardo. Gestionando empresas Conceptos, metodologías y herramientas. Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares. Gestionando empresas. 2011.

En el propósito de toda familia que se une para progresar económicamente, en favor de consolidar el sentido y significado esencial de los valores de la misma familia el bienestar, la unidad y felicidad de todos, se hace importante recordar que en consecuencia “las empresas familiares podrían entenderse como empresas más sólidas y cohesionadas que las no familiares, por el compromiso, confianza y necesidad de crecimiento de los propietarios, especialmente cuando ellos trabajan en las empresas. Sin embargo, la realidad indica que – en promedio – solo el 30% de empresas pasa a segunda generación y solo el 15% pasa a tercera generación”¹⁴⁴, lo que indica que estas en cierto modo procuran mantener unidas y avanzar hasta que juntos logran reunir lo que necesitan para construir sus proyectos de vida, entendiendo pues que las empresas no familiares todos los años están cambiando de dueño y propietario.

“Lo anterior deja claro que en cierto modo existe mayor tiempo de unión afectiva y material entre los integrantes de las empresas familiares que en las empresas no familiares, sin embargo es importante agregar que la falta de longevidad, la falta de

¹⁴⁴ Ibid. p. 1.

estrategia o el uso de estrategias inadecuadas, falta de control de costos, carencia de una ventaja competitiva, exceso de competencia, falta de capital, entre otros regularmente afectan la empresa familiar, pero regularmente la misma unidad entre los familiares, es la que les ayuda a enfrentar las crisis y aprender de estas mismas”¹⁴⁵.

Hay que agregar que entre otras ventajas competitivas de la empresa familiar se destacan: “la unidad, el compromiso y la confianza como las mayores ventajas competitivas de una empresa, lo cual se refleja en el siguiente cuadro”¹⁴⁶:

Cuadro 3. Ventajas competitivas de la empresa familiar.

VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	
UNIDAD	COMPROMISO
Intereses comunes	Entrega a un ideal
Autoridad reconocida	Sacrificio personal
Confianza mutua	Exigencia de lo mejor
Compenetración	Pensamiento a largo plazo

Fuente: “¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer”, Gonzalo Gómez-Betancourt, Grupo Editorial Norma, 2005.

Fuente. Paredes Eduardo. Gestionando empresas Conceptos, metodologías y herramientas. Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares. Gestionando empresas. 2011.

No se puede ignorar que “no todas las empresas familiares tienen estas ventajas competitivas. Si los miembros de la familia tienen intereses personales no compartidos, el nivel de desempeño de los familiares es desequilibrado y no hay visión estratégica, entonces la empresa será tan o más frágil que las empresas no familiares”¹⁴⁷, pero que de lleno que de una u otra manera son principios, valores, comportamientos y visiones que se pueden promover, estimular y exigir a través de unos valores familiares y un protocolo familiar plenamente protocolizados dentro de la familia, pues en la medida que el familiar que asume la gerencia de la empresa, muestra un alto nivel de liderazgo, y altas capacidades de gestión, de control, de compromiso, de comunicación y de planeación estratégica en la empresa, los mismos familiares empezarán a aprender a partir de su propia percepción que se les está dando cuantas de una empresa y no un simple negocio.

¹⁴⁵ Ibid. p. 1.

¹⁴⁶ Ibid. p. 1.

¹⁴⁷ Ibid. p. 1.

3.9.3 Desventajas de las Empresas Familiares que ponen en riesgo la continuidad de la empresa.

Común mente existen desventajas entre las familias muy comunes nacidas de los celos y las rivalidades entre los mismos, origen de ese deseo infantil de ser más atendido y consentido que el otro, aunque no parece irónico, si representa algo real porque ello pasa de ser una necesidad de atención a una necesidad de reconocimiento emocional, espiritual, material y económico que transmita una tranquilidad incesante en la persona; pero dado el hecho de que todos los hijos tienen derechos, surge la necesidad de pujar entre los mismos con cierto grado de rivalidad frente a sus padres, donde la ley de la vida y la supervivencia se superponen sobre la unidad, el amor y el afecto. Ante esta compleja realidad

Se podrían mencionar que existen factores producto de las relación entre la familia y la empresa, como:

- La incapacidad para diferenciar el rol familiar y el laboral (si el hijo es el jefe del padre, realmente ¿quién manda?).
- La confusión en el manejo monetario (“¿porqué no puedo incluir mis gastos personales como gastos de la empresa? La empresa es mía!”) .
- La rivalidad entre los miembros de la familia (“yo merezco ser el próximo gerente porque soy el mayor”).
- La poca apertura para incorporar a personas no familiares que puedan ayudar al crecimiento de la empresa (¿Se podrá incorporar como Gerente General a una persona que nos es parte de la familia propietaria?).
- La falta de estructuras formales (si la esposa requiere dinero, ¿se lo pide a su esposo o se lo pide directamente al tesorero?).
- El exceso de apego al negocio (si la empresa no genera utilidades los dos últimos años, ¿porqué no cerrarla?)¹⁴⁸.

No obstante entre las familias existe cierto apego, no solo a los padres, sino también a los frutos materiales y espirituales que estos dejan sobre los mismos hijos, lo que se superpone sobre las mismas vanidades y deseos individuales sobre cada uno de estos, lo que hace destacar que en “las empresas familiares según Miguel Ángel Gallo existen 6 trampas genéricas en las cuales suelen incurrir este tipo de empresas”¹⁴⁹, las cuales se dan a conocer a continuación:

¹⁴⁸ Ibid. p. 1.

¹⁴⁹ Ibid. p. 1.

Grafico 15. Trampas que crean debilidades en la empresa familiar.



Fuente: La empresa familiar, Textos y Casos. Miguel Ángel Gallo. IESE.
Elaboración propia

Fuente. Paredes Eduardo. Gestionando empresas Conceptos, metodologías y herramientas. Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares. Gestionando empresas. 2011.

Como se ha podido ver en la anterior gráfica existen varias trampas que se pueden convertir en importantes desventajas para las empresas familiares, sin embargo estas se destacan a continuación, a partir de unos criterios más amplios y prudentes, a categorización más prudente que la planteada por el autor:

- 1. Confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o el gobierno.**
- 2. Confundir los flujos económicos en la empresa familiar (esto se puede dar en los siguientes casos: remuneración de los miembros y directivos de la empresa).**
3. Relacionar inapropiadamente el rendimiento con la inversión de capital de la empresa, pues deben tenerse políticas claras de reparto de dividendos, reinversión y aumento de capital.
4. Relación Estado-Empresa, pues algunas empresas familiares procuran pagar lo menos posible o no pagar impuestos al Estado.
5. Compra y venta a los proveedores y clientes, caso frente al cual se ve en riesgo de pérdidas o ventajas innecesarias por la ausencia de políticas comerciales claras.
6. Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa, que pueden llevar aumentar los gastos, afectar las utilidades y el nivel de gastos en pago de impuestos; confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales.

7. Retrasar innecesariamente la sucesión, no obstante esta requiere: transferir conocimientos, generar experiencia, y formar habilidades.
8. Confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y proceso de dirección.
9. Creerse inmune a las trampas anteriores¹⁵⁰.

Como se puede ver se hace importante no confundir ni mezclar propiedad con dirección, familia, ni gobierno y por el contrario hay que saber diferenciar que el gobierno es para regular las relaciones entre los diferentes categorías de poder entre familia y dirección y los diferentes niveles de poder en relación con la propiedad; lo cual es útil para evitar atribuciones inapropiadas y prohibidas de la familia sobre la dirección; ello hace evidenciar que dados estos comportamiento las familias tienden concentrarse en temas menos importantes que la profesionalización y la sucesión los cuales dejan retrasar lo cual hace más débiles a las familias.

Imagen 1. Estilo del líder fundador.



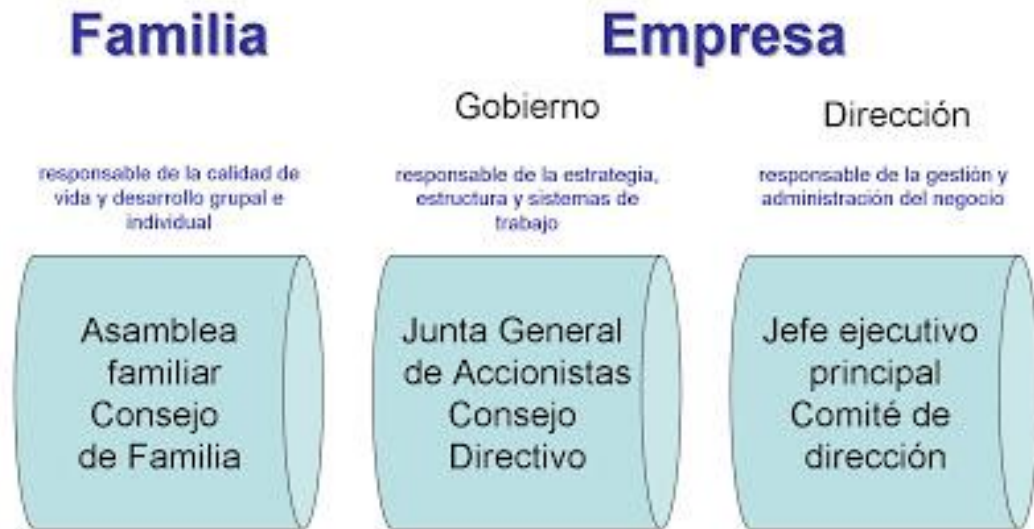
Fuente. Paredes Eduardo. Gestionando empresas Conceptos, metodologías y herramientas. Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares.. Gestionando empresas. 2011.

Como se puede ver existen diferentes tendencias de la forma como administra y dirige el líder fundador, sin embargo muchos tienden a ser más innovadores en su forma de comportamiento, ya que existen personas que tienden a ser controladoras, estrictas, eficientes, participativas, comprometidas, disciplinadas, pragmáticas, colaboradores, abiertos, precisos, y exigentes, las cuales solo quiere pensar en la

¹⁵⁰ Ibid. p. 1.

forma como sus trabajadores avanzan a los resultados y exigir de los mismos mejorar en sus labores y lograr resultados superiores a las metas propuestas.

Grafico 16. Separación de lo estratégico de lo operativo a partir del gobierno.



Fuente. Paredes Eduardo. Gestionando empresas Conceptos, metodologías y herramientas. Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares. Gestionando empresas. 2011.

Las empresas familiares como se ha podido conocer requieren esencialmente de diferentes órganos de gobierno: familia (asamblea familiar), consejo de familia (gobierna sobre la familia), consejo de administración (gobierna sobre la familia y gobierna sobre el consejo de directivo) y el consejo directivo (gobierna sobre la empresa) los cuales como se puede ver según su naturaleza contribuyen a lograr mantener un orden coherente en las labores de gobierno y administración de la empresa.

3.9.4 Los retos de las empresas familiares.

Es importante entender que en la vida se nos presentan retos y desafíos, pero en realidad, es que todos nos ponemos metas y objetivos propios de la vida de cualquier persona, como por ejemplo el progresar para el bien de los hijos, pero cuando se habla de retos para el propietario fundador y/o la empresa familiar en general con todos sus familiares integrantes, el mayor reto que estas pueden tener como empresa o como tal, es crecer tanto estructural, ética, moral, espiritual y económicamente en beneficio de la familia, sus descendientes y de otras generaciones de la sociedad que en cierto modo se verán beneficiados por la

empresa, con el empleo y con el aprendizaje de un gran ejemplo de unidad, organización, lealtad, paciencia, prudencia, disciplina y emprendimiento, lo que permite recordar que es muy importante lograr que las empresas familiares se desarrollen y crezcan en el tiempo, pues ello va a favorecer a la familia, trabajadores, al sector e inclusive al país; ahora para lograr que las empresas familiares se consoliden y pasen a las siguientes generaciones se pueden considerar las siguientes acciones, que se podrían considerar como un proceso de concientización, educación, sensibilización y construcción de labores que permiten asegurar la unidad y continuidad de la empresa:

- Identificar los objetivos familiares y los objetivos empresariales de largo plazo y procurar alinearlos.
- Fomentar el involucramiento y compromiso de la familia con la empresa. Para ello, el proceso debe empezar cuando la empresa empiece a consolidarse y el líder considere que en el largo plazo algún miembro de la familia puede ser propietario y puede tener un rol en la empresa.
- Saber identificar el potencial de cada miembro y aprovecharlo de la mejor manera en la empresa. No todos los hijos pueden ser la autoridad máxima, pero si pueden tener un puesto donde aporten mucho para la empresa.
- Generar un pensamiento autocrítico en los miembros familiares respecto de la empresa, para que la toma de decisiones sea objetiva y precisa.
- Adquirir competencias profesionales para el gobierno y/o para la dirección.
- Partir del protocolo familiar para determinar el estilo de gobierno/dirección de la empresa”¹⁵¹.

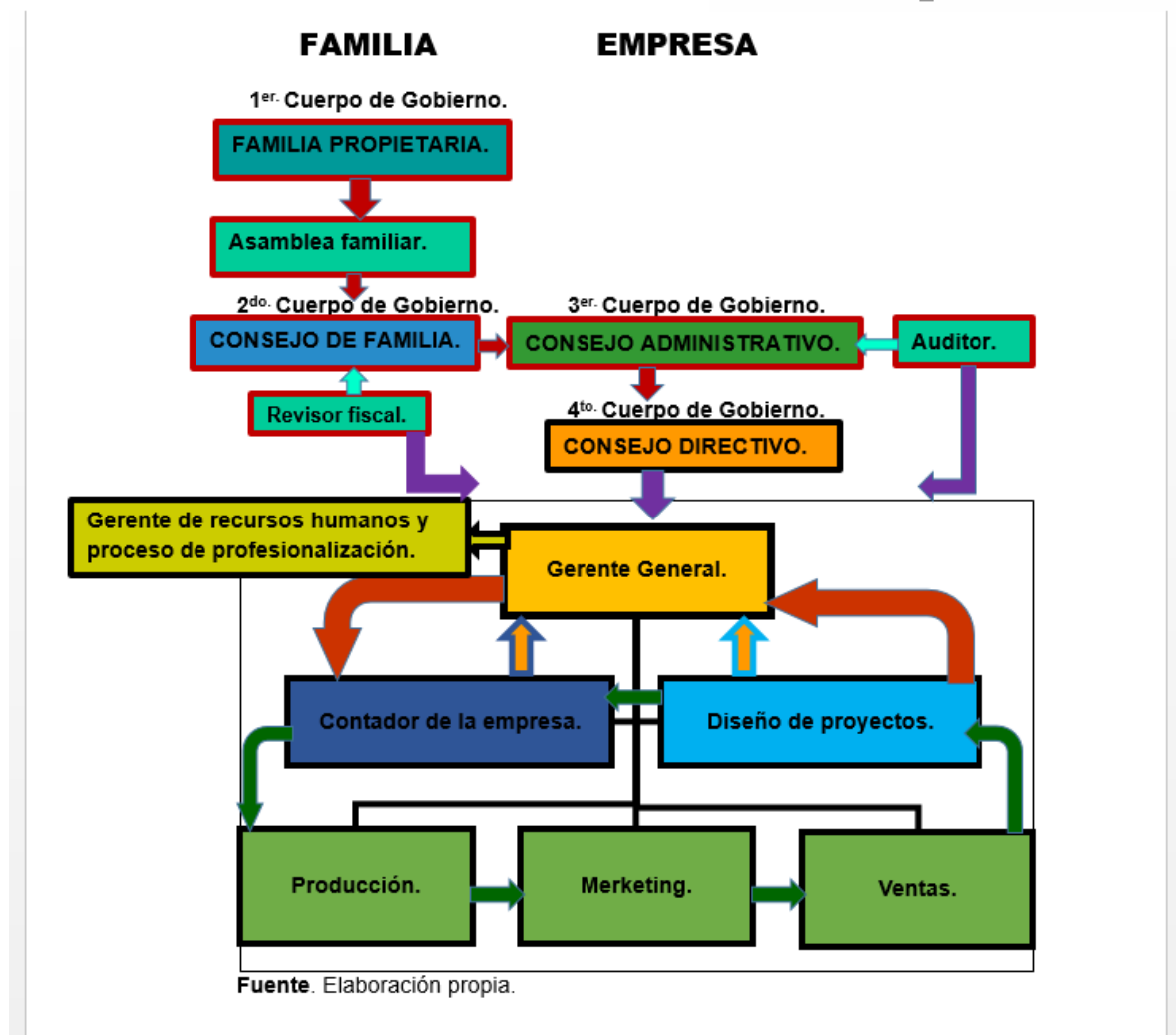
Como se puede ver se trata de promover un ambiente familiar muy comprometido, responsable, honesto, íntegro, disciplinado, objetivo y abierto a la crítica y la reflexión en pro del bienestar colectivo de todos. Lo cual se hace algo muy acertado, especialmente porque permite evitar que los celos y rivalidades al interior de la empresa se propaguen y por el contrario tiendan a desaparecer. Pues el reto esencial es “identificar factores que lleven a la empresa a “conseguir una mejor eficiencia y un mayor beneficio, en relación directa con la rentabilidad de la misma, lo que hace resaltar dentro de la empresa familiar la objetividad, transparencia, la disciplina, el compromiso, la entrega, y el pleno entendimiento que toda la familia como tal es un solo cuerpo y debe funcionar de esa manera de una forma coherente, coordinada, concordante con las virtudes, el protocolo de familia y los cuerpos de gobierno que los rige como empresa corporativa y como familia.

En este sentido los roles del gobierno corporativo de una empresa PYME familiar se categorizan en roles de: Gobierno, gestión, administración y operativos en general, ya que el Consejo de familia se enfocan a hacer labores de control y asesoría sobre la familia, el consejo de administración maneja roles de gobiernos que se enfocan a hacer labores de control, supervisión y seguimiento sobre el consejo directivo y la empresa, en cambio el consejo directivo se enfoca a desempeñar roles de gestión y administración sobre la empresa, y las directivas de

¹⁵¹ Ibid. p. 1.

la empresa roles de desempeño en gestión y aspectos operativos de la empresa. Los cuales se dan a conocer en el siguiente Diagrama.

Grafico 17. Diagrama organizacional del gobierno corporativo dentro de una empresa familiar.



3.10 LA SUCESION.

Como se ha visto en el transcurso de la investigación el proceso de sucesión requiere un proceso de profesionalización y estructuración de un gobierno corporativo para asegurar la continuidad de la empresa “Una de las decisiones más críticas, complejas y de mayor valor estratégico en este tipo de empresas es la decisión de profesionalizar la gestión de la compañía, la cual ocurre en la mayoría de los casos en empresas de segunda generación, y muchas veces en conjunto con

decisiones asociadas a la sucesión (Leach, 1993)¹⁵², que demarcan la necesidad de estar unidos con un alto nivel de objetividad, transparencia y compromiso con la continuidad de la empresa y la consolidación del proyecto de vida de una familia que ya ha crecido con nuevas generaciones.

3.10.1 Inicio y realización de un acertado proceso de sucesión.

Ya que se trata de entregar una empresa altamente consolidada, modernizada, dinámica, flexible y competitiva, para que tenga la capacidad de adaptarse a una nueva forma de gestión y dirección sobre la misma; por ello la “importancia de la decisión de empezar un proceso de sucesión radica en el impacto que ella tiene en la forma en la cual los dueños se relacionan con la empresa, en su alta complejidad en términos del comportamiento organizacional, en los cambios que ello supone en los estilos de gestión, así como también en el impacto en el modelo competitivo de la empresa (Flores y Vega, 2008)¹⁵³, ya que siendo el dueño o el antecesor de quien se conoce una idea estructurada de su forma de administrar, más no se tiene una idea clara de su forma de gestionar y estructurar estrategias competitivas para la empresa, ello hace que los propietarios tengan una imagen diferente de estos últimos aspectos.

Lo anterior exige de los mismos contar con la suficiente profesionalización para que puedan: leer e interpretar estos aspectos en un proceso de exposición de lo que es la empresa y lo que se quiere que logre ser antes de ser entregada al sucesor que administra la empresa familiar, sobre todo cuando nadie en la familia tiene en claro cuáles son los límites entre familia y empresa; en realidad, para ninguno de los componentes de la familia existen tales límites (ni hay si quiera razón de su existencia), aunque los existiera protocolariamente.

Lo anterior hace reconocer que los límites entre empresa y familia son aspectos altamente significativos para entender la importancia de la sucesión; ante esta situación de ausencia de límites o la indeterminación de éstos es crucial y característica de este tipo de empresa y se proyecta a varios aspectos en la existencia de la misma, alterando los comportamientos y relaciones de los individuos que la conforman, lo que exige contar con un gobierno corporativo muy bien organizado, comprometido y disciplinado en sus funciones.

De hecho muchas veces los familiares llegan a tener conciencia primero de los límites que su condición de familiares propietarios, hace que les aporte seguridad, calidad de vida y satisfacciones, lo que despierta en los mismos compromiso consigo mismos y su familia; en este sentido muchos empleados que no pertenecen a la familia, poco a poco se van dando cuenta de que sus posibilidades de escalar posiciones dentro de la empresa están limitados a casos muy específicos de

¹⁵² Ibid. p. 10.

¹⁵³ Ibid. p. 10, 11.

posiciones técnicas o profesionales y condicionadas al grado de integración que logren del complejo entramado de las internas familiares, lo que particularmente permite identificar que no es natural de la familia que estos se impongan límites, pero si misiones y responsabilidades.

Dada las anteriores cualidades de las familias propietarias, regularmente llega un momento en el cual, la empresa familiar se produce una superposición del genograma familiar sobre el organigrama formal de la empresa. Si bien muchas veces este organigrama no existe explícitamente, toda empresa debe funcionar sobre la base de una determinada estructura, que debe contemplar autoridades, responsabilidades y áreas funcionales, que en transcurso del tiempo van pasando a las segundas, terceras y cuartas generaciones y unos cuantos trabajadores particulares adicionales, a menos que la empresa progrese más de lo esperado.

“La familia tiene su propia estructura de jerarquías y autoridades. cuando no existen límites definidos entre una y otra, ese estado de confusión conduce a superponer sobre la estructura formal de la empresa, la organización informal del genograma familiar”¹⁵⁴, lo que hace tan importantes el gobierno corporativo, los valores y el protocolo familiar, no solo para diferenciar empresa de familia, sino también la jerarquía que tienen unas generaciones sobre otras en el dominio sobre la corporación y los derechos sobre la empresa.

Dadas las anteriores circunstancias “la sucesión se hace importante por lo que encierra el proceso y lo que encierra un sucesor tanto en pretensiones como en posibilidades, los cuales son elementos a considerar por parte de las MPF, en sus procesos de gobernabilidad y de adaptabilidad”¹⁵⁵, a fin de realizar un proceso de sucesión productivo, exitoso y ordenado.

Pues a partir de cierta edad este puede estar en el momento apropiado para pensarlo y entre más anticipadamente inicie el proceso de profesionalización y el proceso de sucesión para entregar la empresa en las mejores condiciones, con la persona más eficiente e indicada para administrar la empresa, lo que deja claro que “si se quiere abordar el tema de la sucesión es necesario pues analizar uno de sus principales detonantes la posible consideración del retiro del empresario de la conducción de la empresa”¹⁵⁶, lo que implica además dejar la empresa en manos del mejor para que se garantice la mejor administración y la mejor labor de gestión en una más grande, consolidada y competitiva empresa.

¹⁵⁴ Ibid. p. 20.

¹⁵⁵ Vélez Montes Diego, Holguín Lagos Harry, De la Hoz Pinzón Gerardo Augusto, Durán Bobadilla Yasmín, y Gutiérrez Ayala Irma. Dinámica de la empresa familiar pyme. “Estudio Exploratorio en Colombia” . [En línea]. [Citado 13 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf> . FUNDES. 2008.. p. 47.

¹⁵⁶ Ibid. p. 60.

“La sucesión es la prueba definitiva de una empresa familiar, transmitirla en condiciones buenas y rentables a la nueva generación de líderes es una meta que estimula a los fundadores (UREY, 2008)”¹⁵⁷. Lo que exige de un proceso de profesionalización y adquisición de experiencia, como de aprobación del antecesor en cuanto a sus competencias, habilidades, entrega, responsabilidad, honestidad, transparencia, abnegación, perseverancia y nivel de compromiso para con la empresa y por lo tanto la familia.

Así se puede afirmar que el acompañamiento de profesionales asesores, auditor, revisor fiscal, y el gerente antecesor son suficientes observadores para verificar que el sucesor elegido haya sido el indicado para el buen futuro y éxito de la empresa. No obstante de no hacerse con tanto cuidado se puede afirmar que la sucesión constituye uno de los factores que propicia el fracaso de las empresas, y se observa como un elemento de riesgo característico del comportamiento empresarial, lo que indica que una de las razones más importantes para que las empresas familiares no perduren es la falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa (VELEZ; HOLGUIN; DE LA HOZ; DURAN; GUTIERREZ, 2008) lo que exige de familiares profesionales altamente preparados y comprometidos¹⁵⁸,.

A ello se suma que estos deben contar con una visión no solo de administradores o gerentes, sino con visión de empresarios, de hombres de negocios más que de simples propietarios, pues cuando se negoció hay momentos en los que se gana y se pierde, lo que exige perseverancia, paciencia, prudencia y acertada planificación.

Por estos requerimientos el mismo antecesor, requiere asegurarse de ello en identificar que ha adquirido tales habilidades, competencias y capacidades en la experiencia, lo que por naturaleza hace necesario que “la sucesión sea lenta y pues esta no es un hecho aislado, sino varios hechos aislados, dado que la sucesión es un proceso que sigue una secuencia evolutiva: comienza muy temprano en la vida de algunas familias y se prolonga durante la maduración y el envejecimiento natural de las generaciones (UREY, 2008)”¹⁵⁹, lo que exige de las mismas mayor dedicación y entrega, y dar a conocer todo el nivel de compromiso no solo para trabajar y mostrar resultados, sino para prender y mejorar en lo que más requiere la empresa, ya que será ello, lo que revele quién cuente con las habilidades, capacidad, competencia y nivel de preparación más apropiados.

En este sentido la sujeción empieza realmente cuando todos se hace consientes que durante un tiempo lejano determinado, pueden ser 2, 5, 10, 15, 20, 25 años

¹⁵⁷ Goyzueúa Rivera Samuel Israel. Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term Ufe cycle . [En línea]. [Citado 13 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003 . Cochabamba. 2013. p. 1.

¹⁵⁸ Ibid. p. 1.

¹⁵⁹ Ibid. p. 1.

iniciará el proceso formal de sucesión, mientras ninguno sea consiente, atento y comprometido con lo que provee, no ha empezado dicho proceso, pues hay que estar listos para ello, no obstante nadie sabe cuándo morirá y entregará su puesto al antecesor.

3.10.2 Criterios para enfrentar la sucesión en empresas familiares.

Como se puede ver el proceso de profesionalización, ante la posibilidad de un proceso de sucesión imprevisto o anticipado, es necesario, y la disposición de unos criterios previos ante un proceso de sucesión imprevisto o irregular en cierto modo son necesarios en toda empresa, por ello mismo a continuación se plantean algunas sugerencias para enfrentar el proceso de sucesión

Al sucesor hay que prepararlo y esto puede llevar entre tres y cinco años de experiencia dentro del negocio, en base a experiencias de empresarios familiares.

Hay que preparar a la familia y establecer plazos de traspaso sabiendo que en toda sucesión se cede parte del patrimonio económico junto con el poder para ejercerlo.

El sucesor debe saber que tiene derecho a utilizar el poder, ya que hay casos en que se efectúa la transferencia de cargos para que todo siga igual, con lo cual, la empresa ingresa en un camino de descenso, muy confuso, que más que ventajas trae problemas ¹⁶⁰.

Otro aspecto a tener en cuenta es que “El corazón puede hacer pensar que el sucesor siempre deberá ser uno de los hijos, pero es necesario meditar sobre este punto y tomar consciencia que las alternativas son varias y la mejor elección deberá apuntar a quien, en definitiva, este mejor preparado para aceptar el reto de la continuidad en la empresa familiar. Los criterios que podemos utilizar son los siguientes (UREY, 2008):

- a) El hijo mayor (mayorazgo).
- b) Elegido por el consenso familiar, con la esposa y los hijos.
- c) Desarrollar internamente a un no familiar.
- d) Buscar un profesional externo a la familia” ¹⁶¹.

Es también importante agregar que “Las personas que podrán participar en el negocio son las siguientes (UREY, 2008):

- a) Directores no familiares si es que ya los hemos incorporado al negocio.
- b) Profesionales externos y de prestigio en el mercado laboral.
- c) Otros empresarios familiares interesados en intercambiar experiencias.

¹⁶⁰ Ibid. p. 1.

¹⁶¹ Ibid. p. 1.

- d) Empleados más prestigiosos y con gran potencial profesional.
- e) El cónyuge (espos(a)) y o los hijos(as)”¹⁶².

Pues cualquiera de estos comúnmente son personas que han adquirido habilidades, competencias, capacidad, y un nivel profesional que puede optimizarse en el mediano tiempo y le permite a la empresa hacer sostenible el ritmo en el cual, continúe con quien suceda la empresa para administrarla.

3.10.3 Dimensiones de la sucesión en empresas familiares.

Hay que tener en cuenta que a la hora de iniciar un proceso de sucesión, se inicia un proceso de sucesión no solo de la dirección, administración y gestión de la empresa, sino también de la propiedad (el cual contiene ciertas características complejas), en este sentido “Para enfrentar los procesos de sucesión en empresas familiares debe tomarse en cuenta los siguientes elementos (UREY, 2008):

a) La sucesión de la propiedad es un acto que debe considerar:

- Situación patrimonial de la familia y la empresa.
- Tamaño de la familia, medida por el número de integrantes consanguíneos y políticos.
- Expectativa de los herederos

En este caso el gerente sucesor recibe la empresa como representante legal con un amplio y ambiguo número de responsabilidades legales, éticas y morales ante la familia y la Ley.

b) La sucesión de la dirección es un proceso que debe considerar (UREY, 2008):

- Dinámica del entorno.
- Complejidad del negocio.
- Fuentes de ventajas competitivas.
- Habilidades y capacidades del sucesor¹⁶³.

En este caso la persona sucede la empresa como nuevo gerente general y adquiere responsabilidades éticas, morales y legales ante la empresa, como también un conjunto de compromisos profesionales propios de sus competencias, experiencia y habilidades, y recibe un conjunto de desafíos dentro de su rol de desempeño ante el mercado externo y las expectativas de la familia y todos los interesados de la empresa en general. Por lo tanto asume el papel de Gerente y líder de la empresa.

3.10.11 El plan de sucesión.

Como se ha podido ver que en toda empresa existe el riesgo de que se dé un retiro del propietario y/o gerente de su labor de administración sobre la empresa, lo que

¹⁶² Ibid. p. 1.

¹⁶³ Ibid. p. 1.

hace importante, enseñarle a todos los familiares propietarios de los pasos que les espera en el caso dado de tener que iniciar un proceso de sucesión planificado y previsto o uno imprevisto e irregular por razones obvias, ya que así como nacen nuevas generaciones, empiezan a pasar otras generaciones pasadas; lo hace importante mencionar que Se debe tomar en cuenta tres elementos para enfrentar el proceso de sucesión (UREY, 2008:84-85):

1) “Anunciar oportunamente el retiro.

- Ajústese a la fecha de retiro que se planteó.
- Tomar en cuenta las dificultades de salud potenciales más allá de los 65 años.
- No caiga en el semirretiro y continúe visitando el negocio e interviniendo en temas operativos”¹⁶⁴.

Dada la realidad de que existe la probabilidad de que el deseo de un propietario fundador y/o gerente de una empresa de una empresa familiar pase a ser una necesidad por enfermedad terminal e incluso obligación por muerte imprevista, en realidad es que como se plantea lo más prudente es anunciar el deseo de iniciar un proceso de sucesión a los 60 años de edad, para darle más tiempo a la empresa a iniciar un proceso de profesionalización, clasificación y vinculación lo más apropiados, acertados, confiables y seguros de familiares propietarios a diferentes puestos directivos, de modo que se logre elegir la persona que más se ajusta en eficiencia, competitividad, conocimiento, habilidades y nivel de compromiso al cargo de gerente, de modo que este le garantice plena confianza y transparencia a los familiares propietarios y especialmente el gerente y/o fundador retirado.

Quienes podrán pedir cuentas al gerente y al consejo directivo en general, pero no interferir en ello.

2) “Haga planes para su retiro.

- El ser humano trabaja por naturaleza.
- Preparación emocional y financiera para el retiro.
- El retiro no significa inactividad.
- Puede participar y aportar a los Órganos de Gobierno de la empresa”¹⁶⁵.

Si bien es importante entender que antes de iniciar los procesos de sucesión legal y directivo de la empresa, es importante iniciar un proceso de preparación emocional y financiero a la vez que un proceso protocolario que incluye relaciones formales empresa vs gestión – administración – dirección, sino también una comunicación formal empresa vs familia dentro de lo que estipula la rendición de cuentas y el

¹⁶⁴ Ibid. p. 1.

¹⁶⁵ Ibid. p. 1.

protocolo de familia. Y seguidamente hay que entender que se debe emprender, ordenar y estructurar el proceso de profesionalización.

3) “Redacte un plan de sucesión que considere los siguientes elementos:

- Propuesta gradual para manejar la transición.
- La información reduce malentendidos.
- Establezca un plan de comunicación a terceros”¹⁶⁶.

Como se ha podido ver una propuesta gradual de transición, requiere un proceso de comunicación y vinculación formal de los familiares propietarios al conocimiento de los diferentes cargos, roles de desempeño, procesos, procedimientos, metas objetivos estratégicos, y los actuales problemas, debilidades fortalezas, oportunidades, amenazas y desafíos internos y externos de la empresa familiar. Para que definan con claridad y seguridad en que cargo podrán desempeñarse mejor en servicio de la familia propietaria y el bienestar de la empresa.

Seguidamente definir y renovar cuales son las competencias, habilidades, nivel de experiencia, capacidades, creatividad, inteligencia, y nivel de capacitación y de compromiso que exigen los actuales desafíos y características de la empresa, todo lo cual se deberá caracterizar.

3.10.12 Modelo para un acertado proceso de sucesión.

Ahora en aras de establecer cuál es el modelo para un acertado proceso de sucesión, es importante entender que esta parte, de la base de la garantía de la continuidad de la empresa familiar y los valores que le dieron origen a la misma tomando como base las observaciones realizadas para el proceso de sucesión de la GEF, la cual propone un modelo, que puede ser observado en el gráfico 36, contiene tres elementos esenciales

1. “La motivación.
2. Las herramientas, y
3. La acción”.¹⁶⁷.

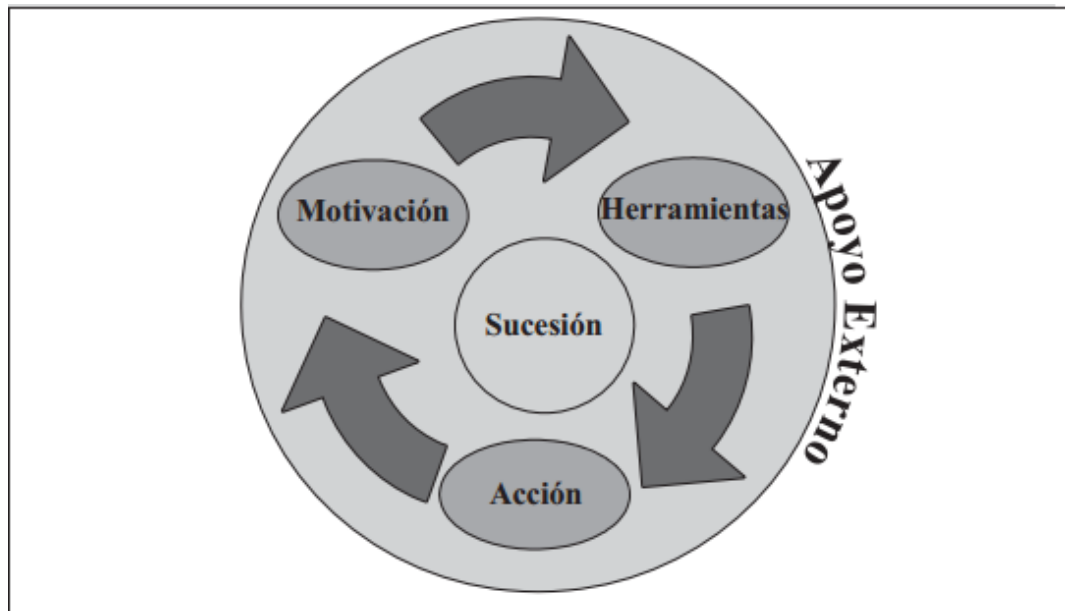
Estos tres elementos están interrelacionados de manera continua, tanto en el tiempo como al interior de la organización, su eje central es el proceso de sucesión, y durante todo el ciclo puede recibir la influencia y el apoyo externo. Lo que hace importante buscar medios y herramientas para fortalecer el proceso de sucesión, no solo en sus pasos, sino en su parte emocional, en la cual se demanda de motivación, promoción del compromiso y el aprendizaje de nuevas capacidades y habilidades dentro del proceso de los procesos de profesionalización y vinculación de la

¹⁶⁶ Ibid. p. 1.

¹⁶⁷ Ibid. p. 125.

empresa, los cuales son previos al proceso de sucesión, y seguido a ello inicio del proceso de sucesión.

Grafico 18. Elementos en un proceso de sucesión y su interacción para el éxito.



Fuente. Vélez Montes Diego, Holguín Lagos Harry, De la Hoz Pinzón Gerardo Augusto, Durán Bobadilla Yasmín, y Gutiérrez Ayala Irma. Dinámica de la empresa familiar pyme. "Estudio Exploratorio en Colombia" .. p. 125.

Ahora bien cuando se habla del primer paso la motivación, la cual es el elemento que desencadena el ciclo, y está en cabeza del líder de la empresa, quien debe ser consciente de su retiro futuro. El empresario es quien tiene la responsabilidad de crear los espacios y los mecanismos al interior de la misma con el objetivo de estructurar todo el proceso de sucesión; dentro de este trabajo se deben reconocer dos tareas importantes:

La sensibilización de todos los miembros de la familia, de manera que el grupo familiar vaya en una misma dirección con respecto a la sucesión y, el liderazgo en la elaboración de herramientas, en la medida en que es el empresario quien debe dirigir y organizar la estructura formal al interior de la organización, que no solo debe ser con miras a la sucesión, sino de manera más general hacia una gestión empresarial adecuada

Lo que permite iniciar que el sub proceso de motivación requiere de unos sub procesos de sensibilización y liderazgo en la elaboración de herramientas, en cuanto a las cuales en el presente documento se propone: implementar tecnologías más ágiles y versátiles para optimizar la administración y la protección de la

información de la empresa – más concretamente los SIG – ERP y MPR- y la implementación del manual de procedimientos, ya que permite sistematizar todos los procesos operativos de producción, logística y ventas, y los procesos de supervisión, control, administración, gestión.

A partir de lo cual las herramientas son el elemento material, e incluyen:

- **La Declaración de Compromiso Familiar:** A través de la cual, se deben establecer la misión, la visión y los valores familiares, que deben guiar el proceso de sucesión como principios básicos.
- **El Protocolo de Familia:** El cual es la herramienta a través de la cual se deben definir las políticas de interacción entre la familia y la empresa, y de manera particular para el tema de la sucesión, puede usarse para establecer las reglas y los acuerdos de sucesión, las políticas de manejo y traspaso de la propiedad, las capitulaciones.
- **Los Acuerdos entre Accionistas:** Que deben ir encaminados a fijar las reglas para la toma de decisiones en donde intervienen los accionistas, quienes no todos necesariamente son del grupo familiar. En general, todas aquellas herramientas relacionadas con gobierno corporativo¹⁶⁸.

Pues empezar un proceso de sucesión como gerente fundador o antecesor implica comprender primero que somos seres humanos y corremos el riesgo de cometer errores, poco dolorosos o también muy graves, lo que requiere de buscar un apoyo profesional y un fortalecimiento tecnológico del proceso, en el cual el mismo gerente antecesor, muestre una alta capacidad de adaptación a esos cambios que son necesarios para fortalecer la empresa.

Después de que los familiares propietarios que hayan pasado por el proceso de profesionalización, Adicional a estas tres herramientas, también se reconoce la necesidad de elaborar de manera formal los mecanismos de elección del sucesor, desarrollo de competencias, un plan de acompañamiento para el sucesor por parte del sucedido, e Integración total con los principios y valores de la empresa

Lo anterior deja en claro que el proceso de profesionalización es el inicio del proceso de sucesión siempre que se ha anunciado el retiro por parte del antecesor, y ello implica la transmisión, recordatorio y fortalecimiento de los valores familiares, las normas de la empresa, las responsabilidades legales que sumen como representante legal de la empresa y el protocolo familiar. “Estas herramientas deben ser el soporte que utilizará el empresario, la familia y la empresa, para llevar a cabo con éxito la sucesión. El hecho que existan reglas formales que regulen el proceso, le brinda a la empresa la posibilidad de reducir situaciones de conflicto y ampliar las esferas de reflexión entre el colectivo, el debate, el consenso y la toma de decisiones objetivas, acertadas y oportunas”.¹⁶⁹,

¹⁶⁸ Ibid. p. 126.

¹⁶⁹ Ibid. p. 126.

Dadas estas condiciones se hace oportuno la iniciación del proceso de acción sin que los dos anteriores hayan cesado, ya que la motivación y el liderazgo sobre el proceso de sucesión debe ser permanente y la implementación de herramientas que la debemos optimizar a medida que las aprendemos a aprovechar mejor después de implementadas.

Así se requiere de iniciar con el proceso de acción en la sucesión pues la acción, que no es más sino el proceso de traspaso del liderazgo de la empresa, apoyado en los dos elementos anteriores. Debe entenderse como un proceso que lleva tiempo, dentro del cual debe observarse el cumplimiento de las políticas y de las reglas definidas por la empresa, donde cada actor tiene roles previamente definidos, y en donde los actores principales son el sucedido, cuyo papel primordial es el acompañamiento, y el sucesor, quien debe ir adquiriendo las características necesarias para liderar la empresa, pues en la medida que el uno aprende del otro logrará primero asimilar lo que el antecesor le entrega formalmente (lo legal y lo directivo) al sucesor, como también asimilar, relacionar, comparar, diferenciar, identificar y estructurar lo que el antecesor le enseña de sus propias experiencias y conocimientos de la empresa y de la labor administrativa dentro de dicha empresa.

Como complemento es importante ubicar el apoyo externo, brindado por expertos en el tema a las organizaciones quienes pueden guiar y recomendar desde un punto de vista objetivo las mejores prácticas a llevar a cabo, y sobre todo pueden aportar un mayor grado de creatividad, objetividad, claridad y seguridad al proceso de sucesión, especialmente en aquellos aspectos en los cuales el antecesor cree que el sucesor ha aprendido, pero en realidad lo ha asimilado de forma tergiversada sin lograr un aprendizaje real y coherente, lo que aporta mayor seguridad y mejor nivel de éxito del proceso de sucesión.

Todo lo anterior permite concluir que desde la asamblea familiar “Las familias propietarias de sociedades de familia deben anticiparse a las situaciones sobrevinientes de sucesión o transmisión generacional de la dirección de los negocios comunes, elaborando un plan sucesoral escrito para la empresa y estableciendo los mecanismos que considere necesarios para lograr una transición pacífica en el momento del cambio generacional, comunicándolo a la totalidad de la familia, a fin de evitar una crisis transicional.

Pero a la vez adicional a la necesidad de motivar, crear herramientas tecnológicas y protocolarias y de entrar en acción, se requiere proyectar el proceso de sucesión dentro del siguiente enfoque:

Es importante crear mecanismos para conocer el interés de la siguiente generación en asumir la dirección de la sociedad.

Los dirigentes actuales deben tomar conciencia y prepararse para el momento del traslado de la conducción de los negocios a posteriores generaciones, para no afectar la marcha de las actividades comunes

Para poder llevar a cabo efectivamente este proceso, los dirigentes actuales deben integrar un equipo, idealmente conformado por los miembros de las generaciones presentes, venideras y terceros ajenos a la familia, con el fin de generar un equilibrio entre la empresa y la familia, para escoger al sucesor (aceptado por mayoría de los integrantes de la familia, del Máximo Órgano Social y de la Gerencia actual).

Es importante que cada familiar tenga el derecho a presentar un candidato de su mismo núcleo familiar (sus hijos) para la sucesión del ejecutivo principal y, en caso de no tenerlo, poder proponer a un tercero capacitado

“El Consejo de Familia, en caso de considerar que ninguno de los familiares de las generaciones existentes al momento del inicio de la preparación para la sucesión empresarial es idóneo, esta debe tener la potestad de decidir por mayoría la inclusión en el grupo de aspirantes de personas no pertenecientes al grupo familiar. La postulación de un externo debe ser evaluada por el Consejo de Familia y el Máximo Órgano Social, que deben determinar su viabilidad como sucesor del cargo

Debe establecerse un plan de vida para la generación saliente dirigente (ocupaciones) y el plan económico con el cual subsistirá (si no lo tiene). Quienes se retiren como dirigentes de la empresa pueden ejercer como asesores de aquélla.

A éstos deberían concedérseles determinados beneficios (como salarios, subvenciones, comisiones, etc.) que el Consejo de Familia debe definir y ser posteriormente ratificados por el Máximo Órgano Social¹⁷⁰.

Todo lo cual requiere de que el antecesor de el cargo gerencial en la empresa y aquellos otros que entregarán los otros cargos directivos de la empresa en manos de los familiares propietarios sucesores, demandan además de preparárselos con un proceso de motivación (concientizar, sensibilizar, ampliar el espectro de la visión de empresarios y gerentes en los familiares sucesores y despertar un alto nivel de compromiso en los mismos), implementación de herramientas (tecnológicas, formales y protocolarias), y la ejecución de proceso de sucesión (hasta asegurarse de una efectiva asimilación, relación, comparación, diferenciación, identificación y estructuración de los conocimientos, habilidades y competencias que los familiares propietarios deben recibir como directivos de la empresa para administrarla y especialmente para dar frente a los actuales desafíos internos y externos de la misma, de modo que el antecesor tenga claro de cuáles son los reales interés de la siguiente generación en asumir la dirección de la sociedad, y asegurar la postulación equilibrada de quienes desean asumirla.

¹⁷⁰ Confecámaras. GUIA COLOMBIANA de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20\(8\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf) . Cámara de Comercio de Bogotá. Superintendencia de Sociedades. 2009. p. 76.

Para todo este proceso se requiere como mínimo, desde el punto de vista formal, hay que tener muy claro y presente que según la “Medida 30. El Consejo de Familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal”¹⁷¹.

A lo que se suma reiterativamente que como los mismos los empresarios de familia han intuido soluciones a la realidad que enfrentan y han manifestado que requieren del profesionalismo de sus administradores o del fortalecimiento de sus Juntas directivas y del desarrollo de Consejos y Protocolos de Familia, además de la separación de las decisiones familiares de las empresariales.

Hay que agregar la sucesión empresarial contiene así dos hechos: se trata de un suceso y un proceso. Es un suceso en la medida en que conlleva en sí misma la transferencia formal del poder. Pues se transfiere poder legal y poder administrativo que implica también responsabilidades en el mismo sentido.

En este orden de ideas es un “proceso porque se deben cumplir una serie de etapas con el fin de hacerla efectiva, entre las más importantes están la preparación del sucesor y el retiro efectivo del sucedido”¹⁷², como ya se ha explicado de lo que implica ese proceso de elección, vinculación, adaptación a un nuevo ritmo laboral, conocimiento de la realidad de la empresa, los desafíos internos y externos de la empresa, y la configuración de los conocimientos profesionales con los conocimientos científicos y de una experiencia que puede ser de más de 20 años del antecesor para recibir la empresa, dentro de la iniciación de la ejecución y responsabilidad del cargo de gerente y las otras directivas que también va sobre ese proceso.

Hay que agregar lo que indica:

Medida 22. La Junta Directiva (asamblea de familiar, consejo de familia y consejo de administración), o el Máximo Órgano Social en ausencia de Junta Directiva, adelantará de forma indelegable las siguientes funciones:

- Aprobar el presupuesto anual, el plan y objetivos estratégicos de la compañía.
- Realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.
- Establecer las políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía.
- Identificar las partes vinculadas.
- Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas contables y administración de riesgos.

¹⁷¹ Confecámaras. GUIA COLOMBIANA de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20\(8\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf) . Cámara de Comercio de Bogotá. Superintendencia de Sociedades. 2009. p. 15.

¹⁷² Ibid. p. 76.

- Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía.
- Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la compañía.
- Velar por el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo.
- Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores”¹⁷³.

Lo cual es fundamental y requiere tenerlo muy presente dentro de unos criterios muy claros y respetuosos de los valores de la familia, las normas de la empresa y del proceso de sucesión que se planifique como tal, para ejecutarlo en un orden estratégico, que garantice un proceso de seguimiento y evaluación todas estas obligaciones ejecutivas.

Hay que agregar que es necesario preparar un entorno apoyado en criterios empresariales de administración que prime sobre las relaciones de familia. Estos criterios tienen como fuente las prácticas de Gobierno Corporativo y, por lo tanto, pueden hacer realidad la expectativa de ser empresas viables, competitivas y sostenibles durante varias generaciones. De manera tal que se puedan superar las posibles consecuencias negativas de un proceso de sucesión, que por imprevisto, pueda llegar a ser más complejo, lento y conflictivo”¹⁷⁴, lo que demanda el diseño de unas normas dentro de la empresa que se homologuen a las virtudes y valores de la familia, dentro del siguiente enfoque general: a la eficiencia, la pertenencia y oportuna comunicación formal dentro de la empresa vs convivencia familiar y; a los conocimientos científicos que garantizan la transparencia y la competitividad de la empresa vs seguridad de la propiedad familiar y el progreso de la familia; y a las obligaciones legales de toda empresa como tal vs alto nivel de compromiso y responsabilidad con la familia.

3.11 PROTOCOLO DE FAMILIA.

La utilidad del protocolo de familia la explica la Cámara de Comercio, definiendo la empresa de familia como: una “unidad económica en la cual se conjugan familia, empresa y propiedad interrelacionadas entre sí, creando variables de dependencia; la interpretación de la sucesión tanto familiar como de la empresa, dirección y gestión, como lo que constituye el modelo evolutivo de la familia empresaria, en el cual no debemos desconocer los progresos y aportes manteniendo el crecimiento y la adaptación a los cambios por el mismo perfil conservador a la hora de tomar decisiones”¹⁷⁵, de modo que los procesos de seguimiento de la empresa,

¹⁷³ Ibid. p. 57.

¹⁷⁴ Ibid. p. 16.

¹⁷⁵ Carol milena Puentes Velasco, Carolina Santamaría Erazo. Estudio de casos para verificar las variables internas del éxito de tres empresas de familia colombianas constructoras de obras residenciales en la ciudad de Bogotá. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en

evaluación de la empresa, planeación estratégica, rendición de cuentas, vinculación laboral, profesionalización y sucesión, ya sea en una etapa de renovación y modernización de la empresa, o en una etapa de transición generacional o las dos cosas; ello se haga con prudencia, objetividad, transparencia, disciplina, orden, y alto nivel de eficiencia dentro del menor riesgo posible y por lo tanto con mucha constancia y paciencia, para tener éxito en cada proceso de adaptación que se requiera en la empresa.

Seguido a lo anterior se da conocer que la utilidad del protocolo de familia es amplia y específica, pues:

El protocolo de familia: Sirve para definir mecanismos de sucesión del poder, que no se podrán modificar, ya que se pueden presentar dificultades entre los directivos que son familia y con el propósito de garantizar el bienestar a largo plazo y mantener la unidad, armonía y controlar la propiedad, generando confianza entre los integrantes de la empresa y las generaciones venideras, definiendo mecanismos de sucesión del poder siendo esta la causa principal de la terminación de la empresa de familia entonces podrían crearse inconvenientes de origen social, psicológico, organizacional, el estar en constante conflicto por que en algunos casos son jefes directivos, pero a la vez son hijos, hermanos, primos; no es fácil ser compatibles por que el sistema de valores esta contrapuesto, esta herramienta genera beneficios en el proceso ya que crea habilidades para la solución de conflictos, propicia cambios y ajustes en la familia el trabajo en equipo pensando en el bien general y no en el común, genera sentido de pertenencia y confianza fortalece a la compañía promoviendo el cambio de comportamientos y roles dentro de ella ¹⁷⁶,

Pues se trata de procedimientos formales que hacen respetar, practicar y cumplir los valores de la familia, a la vez que los derechos morales y económicos como los deberes éticos y legales de cada uno de los familiares dentro de la empresa.

En este sentido se trata de un espectro de normas que imponen un orden disciplinario para la comunicación, la reflexión, el seguimiento, la evaluación, y las decisiones sobre la empresa, sobre los familiares en general y sobre los familiares vinculados laboralmente dentro de la empresa. Para contar con un protocolo más claro y completo es importante entender lo siguiente:

MEDIDA 30. El Consejo de Familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal.

internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3039/T11.09%20P962e.pdf?sequence=1> . Bogotá. D.C. Universidad de la Salle. Facultad de administración de empresas y ciencias.2009. p. 38.

¹⁷⁶ Ibid. p. 43.

Medida 32. El Protocolo de Familia establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores ¹⁷⁷.

Para ello se indican aspectos generales muy pertinentes, entre los cuales se destaca que “es importante que el Protocolo de Familia contenga, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Historia de la familia y de la sociedad familiar.
- Valores con los que se guiarán las actuaciones de la empresa y de la familia.
- Misión y visión de la empresa y de ésta en relación con la familia.
- Manera en que la familia contribuye a la profesionalización de la empresa.
- Plan de sucesión empresarial o relevo generacional de la dirigencia de la empresa (Ejecutivo Principal y ejecutivos de segundo nivel corporativo).
- Órganos de gobierno familiares: Asamblea de Familia y/o Consejo de Familia (en los casos que se requieran ambos órganos).
- Manera en que los familiares propietarios se relacionan laboralmente con las empresas.
- Política económica con que los familiares interactúan con la sociedad.
- Manera de solucionar las controversias entre familiares” ¹⁷⁸.

No obstante el propósito esencial del Protocolo de Familia es mantener la unidad, armonía y controlar la propiedad, generando confianza entre los integrantes de la empresa y las generaciones venideras, pues no es fácil ser compatibles cuando después de la muerte del fundador o líder antecesor de la empresa y la familia a muerto o ha cedió su cargo, dado que se crean celos que hacen que el sistema de valores de la familia esté contrapuesto, cuando por el contrario se demanda promover y garantizar el trabajo en equipo pensando en el bien general y no en el común individualista.

Medida 33. El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el Máximo Órgano Social de la sociedad de familia

Medida 34. El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la compañía informará al Consejo de Familia de todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia.

Medida 35. El Protocolo de Familia deberá regular la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la sociedad de familia.

¹⁷⁷ Confecámaras. GUIA COLOMBIANA de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20\(8\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf) . Cámara de Comercio de Bogotá. Superintendencia de Sociedades. 2009. p. 16.

¹⁷⁸ Ibid. p. 16.

Medida 36. El Protocolo de Familia deberá establecer mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración ¹⁷⁹.

Con respecto a la los conflictos en los expreso en la medida 36, se encuentran importantes recomendaciones: “s importante que en las sociedades de familia las diferencias familiares se discutan al interior del grupo familiar o, en su defecto, ante la Asamblea de Familia o Consejo de Familia, con la posible participación de un tercero. Para los eventos en los cuales se presenten conflictos entre familiares, se recomienda que se sigan las siguientes reglas: Solución por los involucrados, Solución de controversias por el Consejo de Familia, Mediador Externo, Amigable Composición

Pues lo esencial es analizar y describir una estructura de gobierno que permita llevar a la empresa constructora PYME familiar a un proceso de crecimiento constante y un eventual futuro no muy lejano proceso de sucesión prospero.

Factores importantes a tener en cuenta dentro del enfoque del protocolo:

Para la realización de un protocolo de familia es importante que las empresas evalúen de manera sistemática factores como desarrollo cultural, enfoque hacia la profesionalización de procedimientos para poder desarrollar planes de seguimiento

Es importante que las empresas que adopten el modelo de protocolo familiar, realicen sensibilizaciones relacionadas con empresas familiares desde aspectos netamente laborales hasta los relacionados solamente con la familia para que puedan determinar sus necesidades desde los factores de propiedad, familia y negocio

Se les recomienda a estas empresas después de haber adecuado el protocolo, inscribirlo en el registro mercantil”

“El compromiso de los integrantes familiares en la empresa depende de la claridad y el cumplimiento que tiene el protocolo, facilita las políticas de comunicación que debe tener cualquier organización

“Entender que importante vitar que en las empresas la falte reglamentación, capacidad de mediación en los conflictos y liderazgo

Se les recomienda que separen los bienes productivos de la empresa con los bienes individuales de los socios o vinculados”

“Es importante que estas organizaciones elaboren un documento donde mencionen su historia para poderla difundir a su miembros y para que estos conozcan la trascendencia de su organización

¹⁷⁹ Ibid. p. 16.

Desde el punto de vista administrativo, se sugiere la existencia de un procedimiento para la vinculación de nuevos miembros de la familia a la empresa para que esta pueda contar con el personal competente para desarrollar las actividades que la organización requiera; se pueden tener en cuenta factores como la edad, grado de profesionalización y experiencia en la rama de actividad o duración en puestos operativos de la empresa¹⁸⁰

Pues todo ello hace más eficiente, exitoso, claro y seguros los procesos de adaptación, concientización, sensibilización, preparación profesional y dialéctica dentro de la empresa, a la vez permite lograr la construcción de un más amplio, ágil y responsable espectro de administradores de empresa y empresarios sobre los propietarios familiares, a la vez se logra una clara unificación de criterios empresariales, permite garantizar la continuidad, fortalecimiento de la empresa y su estructura corporativa de gobierno y su estructura organizacional de empresa, se aprende a solucionar mejor los conflictos, a respetar los valores, se aprende a separar, diferenciar y no mezclar: propiedad - empresa – familia, se aprende mejor el origen, la visión y misión de la empresa y por lo tanto se construye más identidad dentro de la familia, se logra solucionar con sencillez los conflictos internos de la familia, se promueve la prudencia y se evitan problemas económicos que afecten la propiedad, y se aprende a conocer las normas y deberes que rigen a la familia y los trabajadores dentro de la organización desde la realidad jurídica, y por lo tanto se fortalece la responsabilidad y el nivel de compromiso.

Así pues en aras de lograr estos propósitos

- Un protocolo de familia debe contener como mínimo los siguientes aspectos:
- Valores y principios.
- Regulación de las funciones de los miembros de la familia en relación a la empresa.
- Órganos de gobierno.
- Solución de conflictos.
- Vinculación y desvinculación de los miembros de la familia en la empresa.
- Plan de retiro del fundador y elección del sucesor”¹⁸¹,

Pues daos estos pasos dentro de las anteriores condiciones se hará posible garantizar la continuidad de la empresa, mientras funcione o entre en procesos de adaptación implícitos comúnmente en procesos de transformación y modernización, planeación estratégica, reestructuración del gobierno corporativo de la empresa,

¹⁸⁰ Montaña Tristancho Nelson Enrique, Remolina Romero Viviana. Diseño de una propuesta de protocolo de familia como herramienta jurídica, para las empresas registradas en el centro de desarrollo de empresas de familia (CEDEF). [En línea]. [Citado 26 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4289/T11.08%20M762d.pdf?sequence=1> . Universidad de la Salle. Facultad de administración de empresas. Bogotá D.C. 2008. p. 93.

¹⁸¹ Ibid. p. 92.

reestructuración organizacional de la empresa, profesionalización de familiares propietarios, capacitación de trabajadores particulares propios de la empresa, vinculación laboral y sucesión, entre otros.

Ahora bien para que se logre un exitoso proceso de diseño, discusión adaptación y articulación del protocolo familiar en pro del progreso del mejoramiento de calidad de vida de la familia, hay que tener muy claro que en lo que corresponde a Valores, los principios, y las normas de regulación de las funciones de los miembros de la familia en relación a la empresa, ello exige tener muy claro y presente que el protocolo es un acuerdo integral donde deben existir documentos como código de conducta, reglamento interno de trabajo, políticas de desarrollo organizacional, reglas de la composición de la junta directiva, estatutos de la empresa que mencione las responsabilidades y deberes de los trabajadores y de los familiares, y procedimientos de preferencias, lo que implica algo mucho más elevado y estricto que un mero proceso formal, ceremonial o formulista, implica responsabilidades para que se respeten y se hagan respetar.

Seguido a lo anterior dicho alto nivel de disciplina con la responsabilidad y el respeto de la norma, representa la lealtad con la familia y la responsabilidad con esta y las misma ley, pues son los mismos valores y la mismas virtudes de la familia, lo que hacen más fuertes a las empresas familiares que a las otras comunes y corrientes, siendo ello mismo lo que atrae a los inversionistas que quieren tener su dinero seguro donde no se lo van robar, sino que va a producir como se lo propone.

Ahora bien pasando de los factores éticos y morales importantes para el protocolo de familia, a las categorías funcionales que este debe contener, es importante agregar que existen un conjunto de aspectos técnicos que permiten administrar formal, ordenada y sistemáticamente la práctica, seguimiento, y dirección del protocolo de familia, dentro del marco ejecutivo y regulatorio que este implica sobre los familiares propietarios, lo que se da a conocer a continuación.

Pues el protocolo de familia es un acuerdo integral que debe proponerse a alcanzar a través de la asamblea de la familia empresaria al menos los siguientes factores:

- a) **Creación del consejo de familia** al cual deberán recurrir y resolverse las diferencias entre los familiares accionistas.
- b) **Código de conducta** y de ética para todos los familiares accionistas, incluyendo a los que estén dentro o fuera de la empresa.
- c) **Reglamento para la vinculación y desvinculación laboral** de los familiares accionistas
- d) **Reglas para la composición de las juntas directivas**, entre las que deben estar la de incluir a terceros no familiares y accionistas, pues la experiencia indica que estas juntas son más eficientes si se conforman de esta manera. Las facultades serán las que se establezcan en los estatutos de la empresa. La comunicación de la junta directiva y la familia será a través del consejo de familia

e) **Sucesión patrimonial.** Además de las normas que determina la ley, se debe establecer también el procedimiento de preferencias y de ingreso de otros familiares o de terceros consignándolo en el protocolo.

f) **Los testamentos abiertos o cerrados deben celebrarse ante notario público**, lo que le permitirá al testador repartir de acuerdo con la ley a los herederos forzosos y a su mejor voluntad y conveniencia particular, los bienes, usufructos, administración, etcétera, y asignar así mismo, a su libre albedrío, la cuarta de libre disponibilidad

g) **Definir cómo y en qué oportunidad debe darse el retiro o pensión de los miembros familiares socios.**

h) Definir el manejo de los bienes de goce de la familia, si éstos se hallan involucrados en la empresa familiar

i) **Capitulaciones matrimoniales.** Es recomendable que las parejas (hijos e hijas) antes de contraer matrimonio celebren este acto que debe hacerse ante notario público y registrarse de acuerdo con las normas del Código Civil, con la finalidad de definir los bienes que cada uno de los contrayentes aporta o no a la sociedad conyugal y los beneficios que de éstos puedan derivarse. Este acto es irreversible y no puede modificarse después de celebrado

j) **Derecho de preferencia en la emisión de acciones preferenciales sin derecho a voto y las reglas para acceder a éstas;** lo mismo que a las ordinarias.

k) **La sucesión del (de la) fundador(a) líder.** En este punto se establece el procedimiento para elegir al nuevo líder empresarial

“l) **Organismos de control**, los cuales tendrán a su cargo la vigilancia del cumplimiento del protocolo de familia o acuerdo integral

m) **Mecanismos para la revisión del protocolo de familia** en la medida en que éste no es una "camisa de fuerza", sino que es un "traje hecho a la medida de las necesidades y circunstancias de la familia y de los(as) empresarios(as), por cuanto son cambiantes y mal podrían congelar las soluciones

“n) **Solución de conflictos.** Deben establecerse reglas claras de cómo éstos se resolverán en el seno del consejo de familia ó recurriendo a tribunales de amigables componedores y/o tribunales de arbitramento en las cámaras de comercio, cuya conformación debe quedar contenida en los estatutos de la sociedad familiar, con la indicación expresa de si el fallo de dichos tribunales debe darse en derecho o en equidad¹⁸².

Todo lo que permitirá diseñar, implementar, ejecutar, practicar y regular la práctica y respeto del protocolo de familia, dentro de un orden más objetivo y sensible ante el propósito de la preservación de los valores de la familia, la construcción de consenso, la promoción de la comunicación asertiva y el compromiso y el responsabilidad, el progreso de la empresa y por ende el mejoramiento de la calidad de vida de los familiares propietarios. Pues la convivencia se hace tan necesaria especialmente cuando existe la posibilidad de que se den momento en que se haga necesario reformar los estatutos de la sociedad familiar, si existiere, para involucrar

¹⁸² Montaña Tristancho Nelson Enrique, Remolina Romero Viviana. Diseño de una propuesta de protocolo de familia como herramienta jurídica, para las empresas registradas en el centro de desarrollo de empresas de familia (CEDEF). [En línea]. [Citado 26 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4289/T11.08%20M762d.pdf?seque nce=1> . Universidad de la Salle. Facultad de administración de empresas. Bogotá D.C. 2008. p. 44.

en éstos varios de los factores aquí mencionados, como: (i) la conformación de juntas directivas eficientes; (ii) el derecho de preferencia; (iii) las acciones preferenciales sin derecho a voto, si la familia lo necesitare; (iv) la solución de conflictos y (y) el reparto de utilidades, entre otros.

En conclusión el protocolo familiar para las empresas constructoras PYME familiar se convierte en una herramienta formal inundada de valores y virtudes familiares que van en pró de un bienestar general, el cual se dedica a garantizar una tradición ética y moral, y una identidad económica nacida del emprendimiento que implica historia, visión y misión de la familia sobre los familiares propietarios de la empresa y sobre la empresa, en pos de garantizar la sostenibilidad, viabilidad, permanencia y la continuidad de la empresa.

Para lo cual se construyen y se formalizan normativa y legalmente los: principios, los valores y los criterios de la familia, a la vez que la discrecionalidad dentro de la cual se impondrá la regulación de las funciones de los miembros de la familia en relación a la empresa, la organización de los órganos de gobierno, la solución de conflictos, la vinculación y desvinculación de los miembros de la familia en la empresa, los planes de plan de retiro del fundador y elección del sucesor.

No obstante ello permitirá hacer a la empresa y los procesos de: adaptación, concientización, sensibilización, preparación profesional y aprendizaje dialéctico dentro de la empresa, más eficientes, exitosos, claros y seguros y permite ampliar la visión de administradores y empresarios de los familiares y por lo tanto facilita construir más consenso y una mayor garantía de la continuidad, fortalecimiento de la empresa y se fortalece la responsabilidad y el nivel de compromiso que exige una empresa dentro de todo su entorno operativo, administrativo, personal, económico y legal.

4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Si bien de acuerdo con las cifras de “19.109 empresas familiares que enviaron estados financieros a 31 de diciembre de 2005, el 70% de ellas fueron claros y bien administrados, que equivalen a 13.277, Algunos datos de otros países son: 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%”¹⁸³. ES importante definir que:

En el caso colombiano, la Cámara de Comercio, define la empresa de familia como una unidad económica en la cual se conjugan familia, empresa y propiedad interrelacionadas entre sí, creando variables de dependencia, sucesión tanto familiar como de la empresa, dirección y gestión, que constituyen el modelo evolutivo de la familia empresaria, no debemos desconocer los progresos y aportes manteniendo el crecimiento y la adaptación a los cambios por el mismo perfil conservador a la hora de tomar decisiones”¹⁸⁴. A lo que se agrega que el desarrollo de todas las actividades que llevan a ser exitosa una compañía se inicia desde el núcleo familiar, ya que “las necesidades de la empresa provienen desde la familia, esto los lleva a orientarse de una manera más eficaz por que buscan intereses en común no individuales, razón por la cual son temerosas al endeudamiento y se preocupan por proteger el patrimonio familiar, muchas veces no generan valor por no tomar una decisión financiera donde puedan poner en riesgo el capital de la compañía”¹⁸⁵.

El protocolo de familia sirve para: “definir mecanismos de sucesión del poder, que no se podrán modificar, ya que se pueden presentar dificultades entre los directivos que son familia y con el propósito de garantizar el bienestar a largo plazo y mantener la unidad, armonía y controlar la propiedad, generando confianza entre los integrantes de la empresa y las generaciones venideras, definiendo mecanismos de sucesión del poder siendo esta la causa principal de la terminación de la empresa de familia entonces podrían crearse inconvenientes de origen social, psicológico, organizacional, el estar en constante conflicto por que en algunos casos son jefes directivos, pero a la vez son hijos, hermanos, primos; no es fácil ser compatibles por que el sistema de valores esta contrapuesto, esta herramienta genera beneficios en el proceso ya que crea habilidades para la solución de conflictos, propicia cambios y ajustes en la familia el trabajo en equipo pensando en el bien general y no en el

¹⁸³ Superintendencia de sociedades, Grupo de estadística. Sociedades de familia en Colombia. 2006.

¹⁸⁴ Carol milena Puentes Velasco, Carolina Santamaría Erazo. Estudio de casos para verificar las variables internas del éxito de tres empresas de familia colombianas constructoras de obras residenciales en la ciudad de Bogotá. 2009.

¹⁸⁵ Carol milena Puentes Velasco, Carolina Santamaría Erazo. Estudio de casos para verificar las variables internas del éxito de tres empresas de familia colombianas constructoras de obras residenciales en la ciudad de Bogotá. 2009.

común genera sentido de pertenencia y confianza fortalece a la compañía promoviendo el cambio de comportamientos y roles dentro de ella”¹⁸⁶.

Tendencia de los miembros de una familia propietaria: estos ya sean de una o varias empresas, “especialmente cuando participan de manera directa en los negocios, mantienen relaciones de diverso tipo, fundamentalmente afectivas y laborales que, al combinarse unas con otras, pueden originar problemas o convertirse en fortalezas tanto para la familia como para la empresa”¹⁸⁷.

Existe un consenso sobre tres elementos esenciales de la empresa de familia: “la propiedad, el negocio o empresa y la familia, propiamente dicha; de modo que los autores se dividen al tratar de definir la empresa de familia partiendo de las preferencias más o menos subjetivas sobre cuestiones de distribución de la propiedad en la compañía, o sobre aspectos del control, o sobre la intención de continuidad generacional”¹⁸⁸.

De acuerdo a lo anterior se puede determinar que la empresa familiar como sistema importante dentro de la generación de valor total, debe luchar para pasar de generación en generación es así como se deben adoptar posiciones claras sobre las herramientas a utilizar, los cambios a implantar y la cultura organizacional que se debe adoptar para finalmente profesionalizar a este tipo de sociedades y llevarlas finalmente al proceso de sucesión exitoso.

¹⁸⁶ Carol milena Puentes Velasco, Carolina Santamaría Erazo. Estudio de casos para verificar las variables internas del éxito de tres empresas de familia colombianas constructoras de obras residenciales en la ciudad de Bogotá. 2009.

¹⁸⁷ El protocolo de las empresas de propiedad familiar. Melquicedec Lozano Posso. Ed. Red de Estudios Gerenciales. 2006.

¹⁸⁸ Fundes Internacional, Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia. 2008. Fotolito Colombia Ltda.

5. DISEÑO METODOLÓGICO.

El presente es un estudio dirigido a indagar sobre el conocimiento que permite conocer la estructuras de gobiernos de las empresas PYME familiares, para lo cual se encauza en realizar una investigación cualitativa ya que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”¹⁸⁹, ya que indaga sobre cuáles son las Estructuras de gobierno para empresas familiares y trata de identificar y diferenciar diferentes categorías, que permiten conocer cuál es la estructura de gobierno corporativo más apropiada para profesionalización de la empresa constructora PYME familiar. Todo ello con el propósito de Describir una estructura de gobierno que permita profesionalizar la empresa constructora pyme familiar.

Para todo ello dicho estudio se enfoca en “realizar una investigación dentro de un diseño descriptivo, ya que este se propone indagar sobre la incidencia de las modalidades, categorías o niveles y variables en una población una comunidad para propiciar una descripción, pues es un estudio netamente descriptivo”¹⁹⁰, con el propósito de conocer ¿Cuál es la estructura de gobierno que permitirá llevar a la empresa constructora familiar PYME a un proceso de sucesión prospero?.

Pues dicha investigación tiene un alcance descriptivo, ya que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de fenómeno que se analiza y describir las tendencias del grupo o población”¹⁹¹ investigado, para el presente caso la estructura de gobierno que permita profesionalizar la empresa constructora PYME familiares, para lo cual se analiza, estructura y define una Propuesta de estructura de gobierno corporativo apropiado en dicho tipo de empresas. Dándose a conocer los retos de los familiares propietarios y el fundador propietario o antecesor de segunda generación para iniciar un proceso de profesionalización y realizar un proceso de sucesión exitoso y/o dentro de una ordenada administración del gobierno corporativo de la empresa, los valores de la familia y el protocolo de familia.

¹⁸⁹ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, y Baptista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. Ed. Nro. 5. Editorial MC Graw Hill. México. 2010, p. 7.

¹⁹⁰ Ibid, p. 152, 153.

¹⁹¹ Ibid, p. 80.

6. ANALISIS DE RESULTADOS.

❖ Como se pudo ver unos de los principales obstáculos para la implementación de una estructura de gobierno para profesionalización de la empresa constructora familiar PYME, es la existencia de la subjetividad de los familiares propietarios dominada por un temor que puja con el afecto por ellos mismos, que les lleva a los celos afectivos y hace que se imponga la necesidad de poder como una garantía de su supervivencia sobre el deseo de convivencia, lo que conlleva rivalidades y por lo tanto conflictos y atribuciones que no corresponden crean riesgo en la familia, por ejemplo la confusión de caja u otro tipo de distinciones de mayor gravedad, todo lo que se convierte en una falta de una visión empresarial de largo plazo y en efecto una pobre visión como empresarios y administradores. Cuando no solo se trata de que la empresa aporte rentabilidad y por lo tanto ingresos para los propietarios familiares, sino que progrese, crezca y se haga más competitiva, viables y sostenible a largo plazo y por lo tanto se garantice su continuidad y permanencia.

Lo que en consecuencia como se logró demostrar hace muy importante realizar un proceso de profesionalización que en efecto no solo debe estar diseñado para quienes se vayan a vincular a la empresa, sino para todos aquellos que vayan a hacer parte de los órganos de gobierno de modo que todos tengan la suficiente capacidad para hacer seguimiento, diagnóstico y evaluación precisos y comprensibles a lo que expongan en su rendición de cuentas: el gerente general el autor de la empresa y el revisor fiscal de los órganos de gobiernos superiores.

La cultura, las relaciones humanas, la formación de sucesores y la especialización profesional de los responsables de los órganos de gobierno, la identificación y capacitación de directivos no familiares, la administración, manejo y control adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia y por lo tanto concientizar a los familiares como empresarios y gerentes desde una perspectiva académica y dialéctica de liderazgo y educar los familiares como propietarios desde una perspectiva formal, protocolaria y legal a fin de evitar intromisiones e imprudencias dentro de la empresa y conflictos dentro de la familia

Pues se trata de que a los familiares propietarios que se les haya profesionalizado y vinculado a la empresa respeten las normas de la empresa y aprendan a asumir su labor como trabajadores y líderes dentro de la empresa, sin confundir su categoría de integrante de la familia propietaria, con su responsabilidad y rol laboral dentro de la empresa, a la hora de trabajar y manejar las relaciones laborales y personales dentro de la empresa.

Dentro de este fin lo que exige sensibilizarlos para que estos mismos asuman el deber de centrarse en mantener muy buenas relaciones personales y el comportamiento de una persona íntegra, ideal para imitar, pero a la vez asegurarse de que ello lo asumen como un propósito personal que como una simple conducta necesaria.

No obstante el proceso de profesionalización implica asegurarse por medios muy variados y creativos de que se ha logrado que las directivos que recibirán su cargo y el gerente general preparar un conjunto de profesionales que han asumido con seriedad, sensatez y compromiso su papel como líderes y directivos dentro de la empresa, para la empresa y por la familia propietaria, de modo que se logre garantizar una armonía y un moderado y acertado nivel de gobierno, autoridad y liderazgo del consejo de familia, sobre el consejo de administración, y de este último sobre el equipo directivo, y de este último sobre los integrantes de la empresa, sin excepción, ya que el progreso de la empresa requiere de una armonía basada en la objetividad, el alto nivel de compromiso, eficiencia, abnegación y amor por la empresa.

Ahora la familia (asamblea familiar), el consejo de familia y el consejo de administración también demandan de un proceso de profesionalización, que les haga capaces de leer los informes de la empresa no como propietarios, sino como empresarios, de modo que sepan pedir cuentas por detalle de la empresa.

Todo ello permite concluir que la familia, el consejo de familia y el consejo de administración deben superponerse sobre la empresa dentro del orden que se defina dentro del protocolo de familia para con la familia y la empresa. A fin de que se pueda ejercer una oportuna y apropiada labor de control y supervisión, de modo que la empresa sepa presentar informes que permitan al auditor del consejo de administración y el revisor fiscal del consejo de familia, asesorar a la familia en el la asamblea familiar. Pues todos los familiares deben saber exigir la presentación informes acertados que demuestren respuestas de solución a problemas que requieren decisiones de alto nivel por parte del consejo de familia, en ocasiones por parte de la familia en general.

Mientras que el consejo de administración debe hacer constante control y seguimiento respectivamente de la gestión que se hace dentro de la empresa, de modo que se facilite un articulado y armonioso ambiente, superposición de los sistemas empresa y familia dentro de la corporación de modo que estos logren en conjunto garantizar un acertado y eficaz gobierno corporativo en la empresa.

Es por ello que se hace importante para familiares propietarios en general como para familiares propietarios que se vinculan a cargos directivos que la profesionalizaciones muy importante para todos, especialmente para estos segundos, la cual sin liderazgo no logra la eficiencia esperada. Pues para ejercer el papel de empresarios sin ser el gerente y de gerente siendo el propietario, ninguna de las dos es fácil porque el primero conoce menos de lo que se hace y como se hace dentro de la empresa, pero el segundo tiene muchas más responsabilidades y compromisos para con la familia y la empresa.

En este orden de ideas se requiere de una alta capacidad de liderazgo y compromiso, sin las cuales se puede contar con la suficiente capacidad para

gestionar, administrar, dirigir, solucionar problemas, planificar estrategias y cerrar negocios exitosamente. Con lo cual se hace posible y confiable que el familiar que se profesionaliza reciba un cargo respectivo, de modo que en el proceso este pueda reflejar un importante aporte al mejoramiento de la empresa en el área donde labora y se capacita, de modo que refleje alto nivel de excelencia y capacidad de superar las expectativas y las metas propuestas por la empresa.

Es conveniente existan profesionales no familiares trabajando con profesionales familiares para que contra pongan complementariamente la competitividad de estos dos, ya que ello exige del uno mayor rendimiento ante el otro, ya que la empresa siempre mirará la eficiencia, aunque la familia siempre este abierta a dar prioridad al familiar propietario; pues como se logró encontrar que los empleados y ejecutivos que no son miembros de la familia propietaria pueden servir como instrumento catalizador de los conflictos de interés entre los distintos familiares, sin embargo a todos se les debe exigir transparencia y alto nivel de compromiso y al propietario familiar vinculado a la empresa, hay que enseñarle que para poder ejercer su papel de liderazgo debe dar ejemplo en el compromiso y su capacidad de convivencia, asertividad, mantener buenas relaciones personales y respetar los valores de la familia, el protocolo de familia y las normas de la empresa.

Ahora bien en el fenómeno de profesionalización para planificarlo es importante definir las competencias necesarias de los trabajadores y los mecanismos que permiten preparar a los trabajadores al interior de la empresa; los cuales se hacen reales y efectivos a partir de la comunicación formalizada y la transmisión constante de conocimientos y tácticas de ejecución de labores que permiten lograr altos niveles de eficiencia; sobre todo cuando se trata de una profesionalización de los familiares que les permita superponerse como directivos que asumen un alto compromiso con la familia y la empresa.

Pues se trata de facilitar aún más el control y la gestión de los profesionales, de modo que se asegure el aprendizaje y práctica de la motivación y liderazgo para ejecutarlos eficientemente sobre los trabajadores en general para mantener un constante compromiso y lealtad con la familia y la empresa. Para todo ello después de que los profesionales familiares pasan por el proceso de profesionalización teórico formal en la universidad, cuando entran el proceso de profesionalización dialéctico formal dentro de la empresa, debe ser especialmente el antecesor y/o propietario fundador de la empresa quién entregue su cargo dentro de un proceso no solo de enseñanza, sino también de disciplinamiento en el conocimiento, la práctica de las habilidades y competencias, la práctica del liderazgo, el fortalecimiento constante del nivel de compromiso, sino también el aprendizaje de su experiencia de varias décadas como gerente de la empresa.

Todo lo anterior demanda que se complemente con el asesoramiento de un tercero especializado con el fin de que este último muestre una visión diferente que permita complementar la perspectiva de lo que se ha evaluado sobre quién se está

profesionalizando y sucederá el cargo, ya que no es solo un simple cargo que implica un sueldo, sino también, unas funciones, competencias, habilidades, conocimientos, valores y responsabilidades, labores, metas y objetivos a cumplir, a la vez que un nivel de eficiencia a reflejar, pues se trata de saber ser directivo y/o gerente y saber administrar, gestionar, dirigir, controlar, liderar, dar ejemplo, motivar, planificar, evaluar, tomar decisiones y cerrar negocios. Pero a la vez estar capacitado para asumir nuevas y más eficientes tecnologías que le permitan a la empresa hacerse más eficiente, rentable y competitiva, sin importar los retos que implique, ya que los desafíos internos y externos de la empresa siempre serán más grandes. Siendo todo ello lo que permite Describir y precisar el fenómeno de la profesionalización de las empresas familiares.

En relación a lo que corresponde a la organización de un proceso de profesionalización apto para mejorar proceso de estructuración del gobierno corporativo, como se ha encontrado en el transcurso de la investigación se requiere definir y diseñar los valores y el protocolo de familia, a fin de superponer adecuadamente las estructuras familia sobre empresa, sin que la una interfiera en la otra innecesaria e inconvenientemente.

A lo anterior también se demanda definir y renovar cuales son las competencias, habilidades, nivel de experiencia, capacidades, creatividad, inteligencia, y nivel de capacitación y de compromiso que exigen los actuales desafíos y características de la empresa, todo lo cual se deberá caracterizar, ante los siguientes cargos, dentro de la siguientes características, dentro de los siguientes cargos, funciones y responsabilidades:

La asamblea familiar debe contar con al menos:

El presidente de la asamblea: Dirigir y mediar en la asamblea para mantener un orden de control que haga respetar los valores de la familia y el seguimiento ordenado y formal de debate entre los familiares hacia un consenso de las modificaciones, regulaciones y decisiones que se tomen para con la familia y la empresa en todos sus dos aspectos tanto económico vs administrativo y el legal.

Integrantes propietarios: Debatir, reflexionar objetivamente, pedir cuentas claras de los resultados, cambios y decisiones importante sé que dieron dentro de la empresa, poner de manifiesto todas aquellas violaciones de los valores de la familia y el protocolo de familia, como de las normas de la empresa que se hayan dado por parte de familiares en general y trabajadores de la empresa, proteger la empresa, ser cuidadosos, objetivos, atentos y prudentes con las decisiones que se tomen para con la familia y la empresa, para la protección de los derechos de propiedad de todos y la calidad de vida de todos los familiares.

Oficial familiar para el control sobre el cumplimiento de los valores y el protocolo familiar y para la toma de notas de los temas a tratar y las conclusiones sacadas: recordar y regular a los familiares en el cumplimiento del protocolo familiar y hacerlo cumplir.

Director y mediador de los temas relacionados con las finanzas y la sucesión: asegurar la buena administración financiera de la empresa, en aras de corroborar que se la esté haciendo lo más sostenible y prospera posible, para aumentar el rendimiento de la empresa, proteger las finanzas de la misma, el progreso de la misma y el bienestar de la familia.

6.1 EL CONSEJO DE FAMILIA

- **El Director del consejo de familia:** Para velar por que se gestionen bien las labores de evaluación y seguimiento de la administración y las finanzas sobre la empresa.
- **Asesor administrativo:** para que haga labores de revisión fiscal sobre la empresa, desde la misma familia. Es el revisor fiscal de la empresa y mano derecha de la familia.
- **Supervisor familiar:** para el control sobre el cumplimiento de las normas de la empresa, los valores de la familia y el protocolo familiar sobre los familiares que trabajan dentro de empresa.
- **Supervisor de finanzas:** para que este se dedique a analizar los procesos de financiación y logros alcanzados dentro de la empresa, con concordancia con las expectativas y necesidades de la familia.

6.2 ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

- **El presidente de la asamblea:** Dirigir y mediar en la asamblea para mantener un orden de control que haga respetar los valores que impone la familia (con el protocolo de familia), hacer un seguimiento ordenado y formal del debate entre los accionistas en el consenso de decisiones que estos tomen para con la empresa a fin de aprobar o desaprobar las decisiones trascendentales del gerente sobre los aspectos económico vs administrativo y el legal de la empresa.
- **Integrantes propietarios:** Debatir, reflexionar objetivamente, pedir cuentas claras de los resultados (rentabilidad y perdidas de la empresa), cambios y decisiones importantes sé que dieron dentro de la empresa, poner de manifiesto todas aquellas violaciones de los valores las normas de la corporación, para la protección de los derechos de los terceros accionistas de la empresa.

- **Secretario de la asamblea:** para tomar nota de los temas a tratar y las decisiones tomadas para con la empresa.

6.3 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

- **El Director del consejo de administración:** Para gestionar muy bien las labores de evaluación y seguimiento de las labores de dirección, administración, gestión y las finanzas sobre la empresa.
- **Asesor administrativo y financiero:** para ejercer frecuentes labores de auditoría sobre la empresa. Es el auditor de la empresa y mano derecha de la familia y los accionistas.
- **Consejo de supervisión de prácticas societarias:** para asegurarse de que se estén implementando todas las normas y contratos previos dentro de los cuales se conformó la empresa y acorde a como lo sugieren la cámara de comercio, y asegurarse de que se entregue una efectiva rendición de cuentas.

Todos los anteriores cargos o papeles de gobierno deben ser diligentes, con visión de empresarios, alto nivel de compromiso y conocer los valores de la familia, el protocolo de familia, las normas de la corporación las normas de la empresa, debe estar preparados en: administración de empresas, en comercio exterior y negocios internacionales, en economía y carreras afines.

6.4 EQUIPO DIRECTIVO.

- **Gerente general:** es el representante legal de la empresa, a la vez que es quien administra, dirige, controla, regula, evalúa, gestiona, planifica y lidera sobre todos los departamentos funcionales y niveles ejecutivos y laborales sobre la empresa. Todo ello con el fin de que la empresa logre la mayor rentabilidad, más alto nivel de competitividad posible sobre el riesgo más bajo posible para la empresa y los ingresos de los cuales depende.
- **Subgerente:** es quién asiste al gerente general en los aspectos menos trascendentales de su amplia agenda como por ejemplo la evaluación y seguimiento de los balances y rendimientos de la empresa, la identificación de pérdidas y ganancias en la empresa, entre otros que deberán quedar manos del gerente para que los evalúe a profundidad.
- **Director de departamento jurídico:** es quién representa a la empresa ante solicitudes y demandas legales en las cuales se pueda ver implícita, y quién asesora legalmente al gerente en sus labores de gestión y análisis de negocios en relación con la implicaciones y responsabilidades legales y económicas que la empresa adquiere para con otras corporaciones y personerías jurídicas.

- **Subgerente financiero:** es quien evalúa la albor contable y vigila que implemente el plan estratégico de la empresa, dentro de los límites y proyecciones de diseño de presupuesto de la empresa, y es quién asesora al gerente para diseñar un presupuesto acertado y compatible con su plan estratégico frente al mercado competitivo.
- **Contador:** Es quien hace las cuentas de los costos, gastos, ingresos, utilidades, y transacciones de la empresa, tanto semanal, como mensuales, trimestrales, y anuales y da cuentas de los rendimientos y perdidas de la empresa y explica porque. Este colabora con el subgerente financiero.
- **Tesorero:** es quién protege los bienes y las finanzas de la empresa, a la vez que evalúa la labor de contable y financiera de la empresa, y en estos términos corrige y advierte sobre errores cometidos sobre las finanzas de la empresa. Este controla la utilización o no de capital dentro de la empresa, según como lo dispongan las políticas y normas de la familia propietaria y las observaciones del consejo de administración.
- **Director de compras:** es el encargado de la compra de materiales y requerimientos logísticos para el funcionamiento formal y operativo de la empresa.
- **Subgerente de proyectos:** es quien evalúa, aprueba, y expone al gerente y la familia propietaria los proyectos que se propone iniciar, para darles inicio, según como los autoricen, a criterios de la junta directiva y los socios diferentes órganos de gobierno de la empresa, ya que ello implica grandes inversiones.
- **Director de obra:** es quien dirige las distintas obras de construcción, vigila, asesora y se asegura de que se hagan de muy alta calidad en el tiempo oportunos y apropiado, como lo permiten las herramientas y los materiales que se utilizan.
- **Director de diseño y proyección de nuevos proyectos:** es quien diseña, evalúa diseños y aprueba diseños de proyectos de construcción, los expone y sustenta la viabilidad y rentabilidad que prevén los mismos.
- **Gerente comercial:** es quien gerencia la labor de marketing y ventas en la empresa, pero a la vez la entrega de bienes vendidos haciendo en equipo con el director del departamento jurídico, y es quien informa al contador la veta comercial y entrega legal de los bienes vendidos.

Una estructura de gobierno dentro de estas características funcionales permite regular la corporación de forma idónea, a la vez que promover el progreso y crecimiento continuos de la empresa, como también la unidad, armonía,

profesionalismo, compromiso y unidad de la familia, y en efecto permite garantizar la adecuada superposición de la estructura familia sobre la estructura empresa, sin que la primera intervenga en la segunda y solo se limite a regular, definir políticas propias sobre la empresa y pedir cuentas sobre la empresa, pero a la vez se facilita que los familiares propietarios vinculados en la empresa puedan ejercer sus cargos con alto nivel de compromiso y liderazgo sobre la empresa, asegurándose así una administración audaz, creativa y prudente de la empresa y por lo tanto la permanencia y continuidad de la empresa. Todo lo cual permite Caracterizar la empresa familiar dentro de las estructuras de gobierno que permiten la permanencia, sostenibilidad y crecimiento de la misma.

Por otra parte las estructuras de gobierno analizadas permiten encontrar que la estructuras de gobierno permiten un proceso de profesionalización ante un relevo generacional en la empresa familiar PYME, reúne un conjunto de cuerpos de gobierno que se superponen unos sobre otros en el siguiente orden y sentido: la asamblea familiar (la cual preside la empresa), el consejo de familia (el cual regula y media dentro de la familia, sobre la empresa, pide cuentas de la empresa), la asamblea de accionistas (los cuales solicitan cuentas de la empresa y sus derechos sobre la misma), el Consejo de administración (asesora sobre lo que sucede en la empresa y controla sobre el equipo directivo), y el Equipo directivo (administra sobre la empresa), siendo esta una estructura que permite asegurar el proceso de profesionalización desde la asamblea familiar con el diseño del protocolo familiar, el consejo de familia con el seguimiento del protocolo familiar y el consejo de administración con la imposición de las políticas y criterios del protocolo familiar sobre la familia y sobre la empresa, lo que sugiere la planificación de un proceso de sucesión con la elección del sucesor para la gerencia y los sucesores para los otros cargos directivos, los cuales se deben ganar por mérito y alto nivel de compromiso para asumir el proceso de profesionalización con todas las responsabilidades administrativas y legales que implica vincularse a la empresa, recibir el cargo y asumir la dirección y el liderazgo y abnegación que ello exige.

Con base en esta estructura de gobierno, esta debe estar diseñada al menos dentro de un conjunto de funciones diferenciadas que se deben adaptar a las competencias y conocimientos que ello lo exige, como se ha explicado lo que representa un proceso de profesionalización apto para mejorar proceso de estructuración del gobierno corporativo dentro de los cargos arriba mencionados, pues se trata de que dicho gobierno corporativo se enfoque: no solo en 1. la profesionalización sino que también está regido por el 2. Protocolo de familia; 3. se articula dentro de una apropiada superposición de la estructura familia sobre empresa, sin interferir en ella, a menos que exista un motivo trascendental que las normas de la empresa y el protocolo de familia lo autoricen; 4. se incorpora dentro de unos principios corporativos; se define dentro de unas normas y procedimientos; 5. se proyecta hacia la profesionalización y la modernización; 6. se enfoca a la hacia la iniciación y desarrollo paulatino del proceso de sucesión; y se 7. concentra en garantizar la seguridad, continuidad y de la empresa en el tiempo y el espacio que le afectan con

oportunidades, amenazas, debilidades, fortalezas y desafíos. Todo lo cual permite contrastar y determinar que estructuras de gobierno permiten un proceso de profesionalización ante un relevo generacional en la empresa familiar PYME.

7. CONCLUSIONES.

Finalmente en cuanto a la definición de una Propuesta de estructura de gobierno corporativo apropiado. Es importante destacar que en estos términos existen varios cuerpos de gobierno ya identificados y explicados arriba, como son: la asamblea familiar (la que preside la empresa), el consejo de familia (la que regula y media dentro de la familia, sobre la empresa, pide cuentas de la empresa), la asamblea de accionistas (la que solicitan cuentas de la empresa y sus derechos sobre la misma), el Consejo de administración (la que asesora sobre lo que sucede en la empresa y controla sobre el equipo directivo), y el Equipo directivo (la que administra sobre la empresa), son un conjunto de cuerpos de gobierno corporativo apropiados y acertados para: administrar la empresa, diseñar el protocolo de familia, regular la familia, regular la empresa, superponer apropiadamente familia sobre empresa sin interferir la primera sobre la segunda, hacer cumplir los valores y las políticas de la familia propietaria sobre la empresa, iniciar procesos de adaptación que implique capacitación de empleados, modernización de la empresa, sucesión y/o por transición generacional o por retiro formal del gerente, y por lo tanto profesionalización de los familiares propietarios que más muestra compromiso e interés para con la empresa y la familia. Puesto que constituyen un conjunto de órganos que permiten equilibrar la organización corporativa por sus diferenciadas funciones y propósitos todos netamente gerenciales y administrativos, pero dentro de un orden que se concentra en: promover la unidad, el consenso y armonía de la familia, y en asegurarse de que siempre se diferencie y no se mezclen: familia con propiedad ni empresa, se respeten los valores y las políticas de la familia definidos en el protocolo de familia, como también se respeten las normas de la empresa y se suman claramente las responsabilidades administrativas y legales que implica cada uno de estos cuerpos de gobierno y los cargos que estos reúnen. Siendo todo ello lo que permite Describir una estructura de gobierno que permita profesionalizar la empresa constructora pyme familiar.

BIBLIOGRAFÍA.

BELAUSTEGUIGOITIA Rius, Imanol. Empresas familiares: su dinámica equilibrio y consolidación. 2da edición. 2010.

Bolsa Mexicana de Valores. Gobierno corporativo. [En línea]. [Citado 20 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo> . Grupo BMV. 2013.

Bustos Flores Carlos Enrique, Chacón Parra Galia Beatriz. El MRP En la gestión de inventarios. [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25132/1/articulo1.pdf> . Visión General. 2007.

Camaño Muñoz Juan Agustín. Análisis caso ZARA. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <https://www.xing.com/communities/posts/ analisis-caso-zara-1003329635> . GRUPO INDEX. 2010.

Cámara de Comercio de Medellín. Tomado de. Rubio Claudia Patricia. Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2845/RubioClaudia2012.pdf? sequence=3> . Universidad EAN - Universidad de Nebrija. Madrid. 2012.

Candal Azuaje Carmen Amparo. La empresa familiar desde un punto de vista estratégico. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/la-empresa-familiar-desde-un-punto-de-vista-estrategico/> . Gestiópolis. 2004.

Carol milena Puentes Velasco, Carolina Santamaría Erazo. Estudio de casos para verificar las variables internas del éxito de tres empresas de familia colombianas constructoras de obras residenciales en la ciudad de Bogotá. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3039/T11.09%20P962e.pdf?sequence=1> . Bogotá. D.C. Universidad de la Salle. Facultad de administración de empresas y ciencias.2009.

Cetrángolo Carla Verónica “Empresas Familiares y su Problemática”. [En línea]. [Citado 29 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <http://www.econ.uba.ar/www/seminario/g282/empresas%20familiares%20%20y%20su%20problematica%20.doc> . Universidad de buenos aires . 2000.

Consultor Ingeniero Industrial. Planificación de Requerimiento de Materiales (MRP). [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet:

<http://consultoringenieroindustrial.blogspot.com/p/planificacion-de-requerimiento-de.html> . 2015.

Codina Alexis. Análisis de problemas y toma de decisiones. Reto principal para una gerencia efectiva. [En línea]. [Citado 27 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: [http:// www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal](http://www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal) . Gerencia. Bogotá. D.C. 2015.

Confecámaras. GUIA COLOMBIANA de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20\(8\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf) . Cámara de Comercio de Bogotá. Superintendencia de Sociedades. 2009.

Congreso de Colombia (1995). Ley número 222 DE 1995. “Por la cual se modifica el libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones”. [En línea]. [Citado 20 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.supersociedades.gov.co/superintendencia/normatividad/leyes/Leyes/Ley%20222%20de%201995.pdf> .

Diario Portafolio, Adiós al creador del Ponqué Ramo. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/adios-creador-ponque-ramo-60412>. Bogotá. D.C. 2014.

Dinero. Conflicto laboral pero no la quiebra de Productos Ramo. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/es-verdad-productos-ramo-quebro/207422> . Bogotá. D.C. 2015.

DINERO. Revista. Conflicto laboral pero no la quiebra de Productos Ramo. Enero 4 de 2015.

Fernández Hernansaiz Jose Ramón. MODULO 10: La empresa constructora. La dirección de obras. [En línea]. [Citado 13 marzo de 2016]. Disponible en internet: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45992/componente45990.pdf

FUNDES INTERNACIONAL. Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia. Fotolito Colombia Ltda. 2008.

Finacis. ¿Qué es SCM, CRM y ERP? ¿Cuál es su relación la innovación?. [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://yinnovation.blogspot.com.co/2009/05/que-es-scm-crm-y-erp-cual-es-su_15.html . 2016.

Fundes Internacional, Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet:

<http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf> . Bogotá. D.C. Fotolito Colombia. 2008.

Gandolfo Rocío Victoria. La importancia del protocolo en la empresa familiar . http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/40259/Documento_completo.pdf?sequence=1. Mar de Plata. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 2013.

Gestiópolis. Sistema MRP. [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/sistemas-mrp/> . 2015.

GOMEZ VILLANUEVA, Jorge Eduardo. La profesionalización de las empresas familiares y sus órganos de gobierno. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: [http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jorge+eduardo+gomez+villanueva/op\(20may14\)jorgeeduardogomezvillanueva](http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jorge+eduardo+gomez+villanueva/op(20may14)jorgeeduardogomezvillanueva) . Tecnológico de Monterrey. Guadalajara. 2014.

Goyzueúa Rivera Samuel Israel. Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term Ufe cycle. [En línea]. [Citado 27 de noviembre de 2015]. Disponible en internet: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003 . Cochabamba. 2013.

GUINJOAN Modest, Llauradó Josep M. El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas. Ediciones Díaz de Santos. 2007.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, y Baptista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. Ed. N^o. 5. Editorial MC Graw Hill. México. 2010.

IFC Corporate Governance. Definición y Características de las Empresas Familiares – Fortalezas y Debilidades. [En línea]. [Citado 2 de abril de 2016]. Disponible en internet: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6735/Definici%C3%B3n-y-Caracter%C3%ADsticas-de-las-Empresas-Familiares-%E2%80%93-Fortalezas-y-Debilidades>. Mar de Plata. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. 2016. p. 1.

Hinaco. Estructura / Organización. [En línea]. [Citado 20 de marzo de 2016]. Disponible en internet: http://www.hinaco.es/empresa.asp#empresa_general2 . Gestionando empresas. 2016.

INGENIERIA. Manuales de procedimientos. [En línea]. [Citado 19 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/dice no/info/6/1.htm>. 2001.

Jaimes Chaparro Andrés Felipe. Gobierno Corporativo en empresas Familiares. [En línea]. [Citado 15 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9532/1/tesis623.pdf> . Gestionando empresas. 2011.

KOENIG, Neil N. ¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el equilibrio entre empresa y familia. Ediciones Deusto. 2000.

Lefcovich Mauricio. Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.degerencia.com/articulo/las_pequeñas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos . De Gerencia. 2015.

Llanos Orlando, Pasten Dennis, Roberto Valenzuela Fredy, y Huepe Pablo. Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. Determinants of success in family business professionalization process. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/10-2/Determinantes%20del%20exito%20en%20procesos%20de%20profesionalizacion%20en%20empresas%20familiares.pdf> . Horizontes empresariales. 2010.

LOZANO POSSO, Melquicedec. El protocolo de las empresas de propiedad familiar. Editorial Red de estudios gerenciales. 2006.

Lozano Posso Melquicedec. El protocolo de las empresas de propiedad familiar. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/27/html . Ed. Red de Estudios Gerenciales. Universidad Isesi. 2006.

Martínez esperanza Andrés Felipe. Propuesta de un modelo administrativo para empresas constructoras en Santander. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/1908/2/126192.pdf> . Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingeniería físico matemática. 2008.

Medina Leon, A., Nogueira Rivera, D., y Negrin Sosa, E.. El sistema Mrp . universidad de matanzad " camilo cifuentes". [En línea]. [Citado 29 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.academia.edu/1104284/ELSYSTEMAMRP> . 2002.

MITZBERG, Henry, Tres modelos para mejorar la toma de decisiones. Business Review. Ed. 152. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.harvard-deusto.com/articulo/Tres-modelos-para-mejorar-la-toma-de-decisiones-2> . . Cambridge. 2006.

Montaña Tristancho Nelson Enrique, Remolina Romero Viviana. Diseño de una propuesta de protocolo de familia como herramienta jurídica, para las empresas registradas en el centro de desarrollo de empresas de familia (CEDEF). [En línea]. [Citado 26 de marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4289/T11.08%20M762d.pdf?sequence=1> . Universidad de la Salle. Facultad de administración de empresas. BOGOTA D.C. 2008.

Neil N. Koenig. ¡No puedes despedirme, soy tu padre! Claves para el equilibrio entre empresa y familia. Barcelona. Ediciones Deusto. 2000.

Open Course Ware. Tema 5. La estructura orgánica de la empresa. En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura_Empresa.pdf . 2015.

Paredes Eduardo. Gestionando empresas Conceptos, metodologías y herramientas. Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares. [En línea]. [Citado 20 de marzo de 2016]. Disponible en internet: http://gestionando-empresas.blogspot.com.co/2011_06_01_archive.html . Gestionando empresas. 2011.

PORTAFOLIO. Diario. Adiós al creador de Ponqué Ramo. Artículo. Agosto 21 de 2014.

PORTAFOLIO. Diario. Rentabilidad de las empresas familiares frente a las no familiares. Artículo. Agosto 4 de 2015.

PORTAFOLIO. La sucesión de la empresa familiar. Artículo. Septiembre 19 de 2010.

PUNTES, Carol Milena. SANTAMARIA, Carolina. Estudio de casos para verificar las variables internas del éxito de tres empresas de familia colombianas.

Puentes Velasco Carol Milena, Ariza Carolina Santamaría. “Estudio de casos para verificar las variables Internas del éxito de tres empresas de familia Colombianas constructoras de obras Residenciales, ubicadas en la ciudad de Bogotá”. [En línea]. [Citado 13 marzo de 2016]. Disponible en internet: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3039/T11.09%20P962e.pdf?sequence=1> . Bogotá. D.C. 2009.

Quijano García Román Alberto, Magaña Medina Deneb Elí, Pérez Canul. Carlos Albero. Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. caso constructoras campeche, México. No. 27. [En línea]. [Citado 25 de agosto de 2015]. Disponible en internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232011000400006 . Estudios Gerenciales. Cali. 2011.

QUINTANA, Javier. Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://docplayer.es/354655-Guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares-javier-quintana-documento-165-marzo-de-2012-www-iefamiliar.html>. Barcelona. Instituto de la empresa familiar. 2012.

Rubio Claudia Patricia. Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2845/RubioClaudia2012.pdf?sequence=3>. Universidad EAN - Universidad de Nebrija. Madrid. 2012.

RUEDA GALVIS, Javier Francisco. La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Ed. 15. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>. Argentina. Universidad Nacional de Misiones. Revista. Visión de Futuro. 2011.

SABINO, Carlos. El proceso de investigación. Editorial Lumen/HVmanitas.1996.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Grupo de estadística. Sociedades de familia en Colombia. 2006.

Superintendencia de sociedades, Grupo de estadística. Sociedades de familia en Colombia. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>. Bogotá. D.C. Superintendencia de sociedades. 2006.

Todo ingeniería industrial. Manual de procedimientos. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenoinfo/6/1.htm>. 2012.

Universidad abierta y a distancia. Organización. [En línea]. [Citado 20 de marzo de 2016]. Disponible en internet: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102803/MODULO_ACADEMICO/leccin_32_organizacin.html. Gestionando empresas. Bogotá. D.C. 2013.

URREA Arbelaez, Joaquín. Gobernabilidad de la empresa de familia. Adiós al creador del Ponqué Ramo. [En línea]. [Citado 22 de agosto de 2015]. Disponible en internet: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/921/825>. Bogotá. D.C. Red Universidad Eafit. 2002.

Vélez Montes Diego, Holguín Lagos Harry, De la Hoz Pinzón Gerardo Augusto, Durán Bobadilla Yasmín, y Gutiérrez Ayala Irma. Dinámica de la empresa familiar pyme. “Estudio Exploratorio en Colombia”. [En línea]. [Citado 13 de noviembre de

2015]. Disponible en internet: <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf> . FUNDES. 2008.