

Instrumentos de gestión familiar y corporativa de las empresas familiares que perduran en el tiempo

*Germán Ricardo Acuña Coetacta**

*Laura Valentina Rojas Collazos***

*Andrés Camilo Aponte López****

Resumen

Este artículo busca identificar los instrumentos de gestión para el manejo de las empresas familiares. Estos son importantes para llegar al cumplimiento de la misión y visión, de tal forma que, con un liderazgo adecuado, se lleve el buen manejo del control de las fuentes de ingreso, para poder superar las dificultades dentro del mercado y, de esta manera, llevar una planeación a corto, mediano y largo plazo. A través del análisis de información de fuentes bibliográficas, basado en el proyecto “Caracterización de las empresas familiares más relevantes en Ibagué, Tolima”, se dará a conocer cuáles son los instrumentos de gestión familiar y corporativa de las empresas familiares que perduran en el tiempo. Se encontró que instrumentos como el protocolo familiar, las actas de compromiso y las reuniones de junta ayudan a mantener el poder, la gestión y el gobierno de la empresa familiar.

Palabras clave: empresa familiar, gestión familiar, instrumentos

Abstract

This article seeks to identify management tools for the management of family businesses, which are important to achieve the fulfillment of the mission and vision, in such a way that with proper leadership, good management of control of the sources of income, to be able to overcome the difficulties within the market and in this way, take a short-, medium- and long-term planning. Through the analysis of information from bibliographic sources, and based on the project “characterization of the most relevant family businesses in Ibagué, Tolima” will be announced which are the family and corporate management tools of family businesses that last over time. It was found that instruments such as family protocol, commitment minutes and board meetings help maintain the power, management and governance of the family business.

Keywords: Family Business, Family Management, Instruments

* Estudiante del programa de Administración de Empresas y Negocios Internacionales y miembro del semillero Empresas Familiares de Impacto para el Tolima (EFIT). CUN Regional Tolima.

** Estudiante del programa de Administración de Empresas y Negocios Internacionales y miembro del semillero Empresas Familiares de Impacto para el Tolima (EFIT). CUN Regional Tolima.

*** Profesional en Administración de Negocios Internacionales (Universidad de Ibagué) y Magíster en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo (Universidad de los Andes). Docente titular del Programa de Administración de Empresas, CUN Regional Tolima. Director del proyecto: Caracterización de las empresas familiares más relevantes en la ciudad de Ibagué y tutor del semillero Empresas Familiares de Impacto para el Tolima (EFIT).

Introducción

Las empresas familiares son importantes para la economía debido a la generación de empleo, la riqueza y el aporte que le hace a las ciudades, al llevarlas a un crecimiento sostenido. Estas empresas se caracterizan por tener dedicación, esfuerzo, sacrificio y mucha disciplina, lo que ha demostrado que muchas de estas pasaron de ser pequeñas empresas a grandes y autónomas, e incluso lograr impacto más allá de su propia ciudad que abarca el nivel regional o incluso el nacional. Sin embargo, no todas las empresas logran crecer, la mayoría de ellas se mantienen pequeñas o desaparecen. Por lo que es importante hacer un estudio de los instrumentos de gestión familiar y corporativa de las empresas familiares que perduran en el tiempo, para que todas las empresas las puedan conocer y aplicar en ellas.

En este sentido, las empresas deben adoptar una serie de normas y protocolos que les ayude a organizarse, no solo en un nivel general, sino desde un punto de vista individual, puesto que cada integrante de la empresa adaptará en su personalidad unos valores idóneos que le ayudarán a seguir la visión de la empresa (Lasheras, 2014).

Y es aquí donde nacen unas reglas, constituidas en estatutos, que empiezan a regir, pero que cuando no se cumplen son un punto de fractura de la organización (Melero, 2009). Las empresas, al tener varios integrantes, tienen muchas ideas que obstruyen las normas, valores, además de que cada quien tiene su punto de vista (Iannitelli y Gómez, 2001). Por lo que es necesario que exista una jerarquía de mando que busque organizar y mediar entre las diversas posiciones que haya en los miembros para evitar problemas (Chiner, 2007).

Toda empresa tiene unas normas y unas reglas que, aunque no estén escritas formalmente,

existen en el imaginario de las personas que la conforman. Por lo que tener normas y protocolos claros es una manera adecuada de organizar y de estructurar una compañía. Este tipo de normas tiene mucha relación con los valores y con los principios de las personas que trabajan allí. Por lo anterior, las empresas familiares, más que las empresas no familiares, requieren de protocolos y normas claras, puesto que los valores y los principios de las familias podrían llegar a afectarse y tienen que ver con aquellos que se manejan en la empresa.

Lagos (2007) afirma que los valores implementados en estas organizaciones son un apoyo esencial para seguir una sabiduría colectiva y así mismo llegar a una estandarización del conocimiento que se incluye en la organización. Al adquirir estos conocimientos serán utilizados como una garantía para darle trámite a las dificultades que se presenten y trazar una ruta de acción para las siguientes generaciones.

Una empresa familiar es diferente a una no familiar en tanto que se compone de dos instituciones: la familia y la empresa. Esto se da por la necesidad del ser humano de ser parte de instituciones sociales; el hombre se asocia para ganar bienes y servicios.

Por lo anterior es necesario conocer cuáles son los instrumentos de gestión familiar y corporativa de empresas familiares que perduran en el tiempo, que es el objetivo principal de este artículo. Para ello, se definen los siguientes objetivos específicos:

- Exponer la importancia de las normas para las empresas familiares
- Identificar los instrumentos de gestión empresarial



Marco teórico

Aplicando estrictamente la definición propuesta por el GEEF, el término *empresa familiar* es una empresa en la que una familia ejerce la titularidad, bien sea por propiedad o por el papel que desempeña en el gobierno o en la gestión. Para delimitar el campo de estudio, los especialistas intentan clasificar los distintos tipos de empresa familiar atendiendo varios razonamientos, entre los que se encuentra el método propuesto por Astrachan, Klein y Smyrniotis (2002), denominado F-PEC Scale.

Dicho método evalúa la influencia de la familia sobre la empresa, al medir sus resultados de éxito, fracaso, estrategia y operaciones. Así mismo, establece tres subescalas: *poder*, que marca la influencia de la familia en la propiedad, la gestión y el gobierno de la compañía; *experiencia*, que mide la implicación de la familia a través del número de miembros y generaciones de la familia con participación activa en el negocio; *cultura*, que mide el compromiso de la familia con la empresa y su implicación en los valores de la misma.

Dentro de ese tipo de análisis se muestra la importancia de las normas como impulsores del poder, la experiencia y la cultura, pues son criterios consensuados que se erigen como instrumentos vitales para la organización, ya que son impulsadas, definidas y aceptadas para que funcionen como verdaderos estatutos y códigos internos. La integración de emociones puede llegar a causar un punto de quiebre dentro de la organización que incluso llega a cumplir la función de los instrumentos.

Lagos (2007) dice que en una corporación la familia y los valores son fundamentales, ya que estos establecen los principios que organizan y guía al conocimiento de una compañía. La familia empresaria debe identificar a las nuevas generaciones de la empresa familiar, así como fijar metas para la familia y el negocio.

Las empresas que son controladas por familias tienen un proceso de toma de decisiones más centralizado y sus sistemas de control son menos formalizados. Además, los conflictos entre los miembros de la familia, que a su vez son empleados de la empresa, tienden a ser frecuentes y sostenidos en el tiempo, por las frecuentes interacciones de la familia tanto dentro como fuera del negocio (Morris, 1997; Venter, Boshoff y Maas, 2005). Esta es una característica entre dos sistemas que en apariencia son incompatibles, el familiar y el empresarial, debido al hecho de que cada una existe en la sociedad por razones fundamentalmente diversas.

Así, desde el punto de vista social, tanto la familia como la empresa definen institucionalmente relaciones sociales en términos de un sistema único de valores, normas y principios; asimismo, cada uno tiene sus propias reglas de conducta (Lansberg, 2000). La gestión familiar tiene dos funciones, por una parte, la familia asegura el bienestar de sus miembros y las relaciones sociales se estructuran para satisfacer sus necesidades de desarrollo; por otra, la empresa genera bienes y servicios a través de un comportamiento organizado de tareas.

Instrumentos de gestión empresarial

Una de las maneras para que una empresa subsista, crezca y salga adelante tiene que ver con la correcta utilización de los instrumentos de gestión empresarial. En su esencia, dichos instrumentos buscan promover valores como la seguridad, la transparencia, la confianza y el descubrimiento. Esto se logra apropiando normas que fundamenten y orienten la configuración de los instrumentos. Algunas de sus principales características según son:

- Placentera: con un medio ambiente agradable en el progreso de los individuos que la preparan produzcan su talento.
- Autorregulada: que cambia sus obligaciones voluntarias en medidas positivas de manera colectivo.
- Comprometida: que implanta responsabilidades indiscutibles –claras, demostrables y constantes– con sus intereses.
- Honrado: que responde con seguridad porque es comprometido y razonable.
- Universal: que traslada gran fragmento de las medidas precisas a cada ciudad que maneja.
- Dispareja: competente para arreglar los contrastes entre sus compañeros al cultivar la estructura.
- Ética: con una conducta colectiva encaminado por principios morales.
- Transformadora: con capacidad de imaginar procedimientos que creen precio para todos sus grupos de interés.

- Beneficiosa: capaz de responder un por un reintegro moderado del fundamental y una retribución justa a los subalternos.
- Garante: que interioriza el compromiso corporativo y procede por seguridad moral con sus grupos de interés.
- Razonable: que responde por un mañana para sus grupos de interés económica, social y ambientalmente.

Cabe resaltar que uno de los instrumentos más importantes para las empresas familiares son los conocidos protocolos familiares. Estos fueron instaurados con una aceptación positiva desde finales del siglo XX (Lozano Posso, 2000). Antes de la implementación de dichos protocolos, lo que predominaba en la consecución de los negocios era la palabra, que son pactos orales que cumplían con una obligación determinada. Sin embargo, con la llegada de los protocolos se empezaron a cerrar los negocios con firmas en los documentos entre los miembros de la organización.

Así mismo, las familias que empezaban un emprendimiento preferían vincular principalmente a sus parientes, por la confianza que les generaba. También, la inversión que hacían era pequeña, pues apostaban a mercados locales que generalmente eran poco competidos. Por esto los recursos propios de la familia eran suficientes para el funcionamiento de la empresa.

Es así como los documentos formales o actas de levantamiento surgen para darle direccionamiento y control a los negocios familiares y poder realizar sus propios debates (Pueyrredón, 2007). La intención de formar estos pactos sería



evitar conflictos internos en la familia y de esta manera poder dar continuidad a la empresa, al establecer una visión corporativa que genere una comodidad económica en el futuro.

Como lo enuncia Peter Leach

Las familias que enfrentan el futuro unidas, y que tienen claramente definidas sus metas y políticas con respecto a la empresa, tienen muchas más posibilidades de éxito que las que sólo reaccionan ante los acontecimientos. (Leach, 1999)

Es por esto que los documentos formales implementados en las empresas familiares deben ser consensuados por cada uno de sus miembros, para luego ser acatados. Es natural que cada individuo tenga su propia posición, pero estas deben unirse a una única visión que es la de la empresa.

Conclusión

La empresa familiar es aquella organización de propiedad de una familia, que tiene el control y administra la compañía con la expectativa de que esta continúe de una generación a otra. Para que esto suceda, se requiere de la implementación de unos instrumentos de gestión que estipule las normas y reglas para garantizar el buen funcionamiento de la organización.

Dichas normas se convierten en derroteros que regulan los principios y valores, pero sobre todo el comportamiento humano, tanto dentro de la familia como en la organización. Es así como una familia que desee que su empresa continúe en el tiempo debe tomar decisiones basada en las normas que ya fueron consensuadas por cada

Lozano Posso (2000) dice que algunos elementos generales que se deben tener en cuenta para implementar las reglas, bien sea por una empresa familiar o no, son:

1. No deberán existir preferencias sobre ninguno de los miembros de la familia a la hora de expresar sus preferencias de lo que se desea.
2. Debe entenderse como un pacto de honor entre quienes lo firman, basado en la fraternidad familiar.
3. Siempre debe prevalecer la actitud de respeto en la búsqueda del beneficio conjunto.
4. Deben prevalecer las costumbres, creencias y valores de orden superior de la familia como tal.
5. Ambiente familiar que favorezca la comunicación y la armonía. Primero debe lograrse este estado para poder iniciar el proceso.

integrante de la familia y que deben propender por el bien general de la organización.

De esta manera se logra llegar al cumplimiento de la misión y visión, de tal forma que, con un liderazgo adecuado, un buen manejo de los recursos y a través de una planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo, se superen las dificultades en un mercado tan competitivo como el actual.

Con lo anterior se espera combatir la cruda realidad de que la mayoría de empresas familiares no llegan a la tercera generación, puesto que se enfrentan a retos como la debilidad en el marco legal, conflictos que subyacen de la interacción



de los miembros de la familia; falta de organización administrativa, bajo incentivo de participar por parte de las nuevas generaciones, la caída de la rentabilidad, el predominio de la búsqueda de

resultados a corto plazo y la falta de objetividad de los miembros que sobreponen sus emociones respecto al resto de los integrantes del grupo, entre otros.

Bibliografía

Chiner, A. (2007). *El gobierno de la familia empresaria*. Barcelona: IESE Publishing.

Iannitelli, S. y Gómez, A. (2001). El conflicto. *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 53, 57-66.

Lagos, M. (2007). Conciliación familia y trabajo. *A&V Comunicaciones*, 38-60.

Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Lasheras, N. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 7(1), 60-69.

Leach, P. (1999). *Empresas familiares*. Buenos Aires: Granica.

Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios gerenciales*, 16(74), 49-67.

Melero, J. (2009). La mediación en la familia empresaria: un posible nuevo reto. *Revista de Mediación*, 4, 6-11.