



## El caos de la transición de la dirección en pymes familiares

Raúl Omar Di Marco Morales<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Magister en Administración de Empresas,  
Universidad Autónoma de Bucaramanga  
raulomard@yahoo.com – rdimarco@unab.edu.co

Recepción Artículo: Abril 15 de 2013. Aceptación mayo 24 de 2013

EL CENTAURO ISSN: 2027 - 1212

### RESUMEN

El artículo muestra que el corazón de la cultura en una empresa familiar es la misma familia, sistema viviente que está para producir resultados y para capacitar, animar y fortalecer a sus miembros para que continúen con ese objetivo, considerando la visión, los valores y su cultura, recuperando profundos sentimientos comunitarios, como la dignidad y el amor al interior de las organizaciones, fuerzas sin conexiones visibles que influyen sobre el comportamiento de los empleados.

Se indica que el consejo de familia deberá ser el órgano de gobierno que deba irradiar la cultura a toda la organización, mientras que el protocolo de familia deberá envolver el Negocio, la Propiedad, la Gestión y la Familia, siendo un documento dinámico que a medida que la empresa familiar va acumulando experiencia sobre sus actividades y el mercado, hace cambiar la cultura con el tiempo según la evolución y desarrollo del objeto social de la empresa, donde la continuidad en la dirección y la perseverancia contribuyen al éxito de la organización familiar, disminuyendo el caos en la pyme familiar.

### Palabras clave

Cultura, empresa familiar, sucesión, valores.

### Abstract

The article shows that the heart of the culture in the family bussines is the same family, living system that is to produce results and to train, encourage and strengthen their members to continue with that goal, considering the vision, values and culture, deep feelings recovering community, such as dignity and love with in organizations, without visible connections forces that influence employee behavior.

Indicated that the family council shall be the governing body to be irradiated culture throughout the organization, while the protocol family must wrap the Business, Property, the Management and the Family, being a dynamic document as the family firm accumulates experience and market activities, culture does change over time depending on the evolution and development of the corporate purpose of the company, where continuity of leadership and perseverance contribute to the success of the family organization, reducing the chaos in family SMEs.

### Key words

Culture, family business, succession, values.

## 1. INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar a tratar el tema cultura, quisiera revisar las diferentes definiciones que hay sobre organizaciones, ya que son los cimientos de las mismas; Gibson y otros (1997) sostienen que una organización es una unidad coordinada formada por un grupo de personas que trabajan para alcanzar un objetivo común, mientras que Jeffrey Pfeffer menciona a Scott (1992) que la define como una estructura social creada por individuos para apoyar la búsqueda de objetivos específicos; es claro que en ambas definiciones se incluyen dos elementos muy importantes: la conformación al indicar un grupo de personas o una estructura social, y la ruta a seguir al mencionar el objetivo a seguir o los fines que se persiguen, los cuales son elementos esenciales para la conformar la cultura en la organización.

De igual manera, Pfeffer y Salancik en 1978, mencionaron que al coordinar esfuerzos individuales se podrían lograr objetivos que no podrían lograrse mediante actos individuales por sí solos.

Por otro lado, Pfeffer (2000) manifiesta que es más probable que las organizaciones tengan una meta de supervivencia y auto perpetuación que otros grupos sociales; de igual forma las reconoce como entidades sociales bien definidas, es decir con una definición legal y creada por ley o por acta constitutiva.

Hasta hace pocas décadas, no se habían estudiado a profundidad las organizaciones que conforman una gran parte de la estructura económica de la mayoría de países del mundo: las empresas familiares. Amat (2001) indica que en España hay entre un 65% y un 80% del total de empresas y que en los países desarrollados como Gran Bretaña o Alemania, las empresas familiares se han estimado entre el 50% y el 60%, siendo estas el gran motor de la economía; Martínez (2011) menciona que la mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar, indicando que en los Estados Unidos son más del 90%, el 88% en Suiza y del 98% en Italia. En América Latina, Belausteguigoitia (2004) menciona que se podría esperar entre 90% y un 95%, eso sí, por

apreciación de algunos especialistas, es decir, se podría estimar nueve de cada diez empresas en América Latina son de tipo familiar, por lo que su influencia en la actividad económica y cultural es notable.

En las últimas décadas, autores como Wheatley (1994) expresan que se ha comenzado a hablar que las organizaciones son estructuras orgánicas fluidas y conscientes, que empiezan a ser reconocidas como sistemas vivientes y se interpretan como organizaciones de aprendizaje con cierto tipo de capacidad autorrenovante; considerando lo anterior, Wheatley (1994) menciona a Eric Jantsch (1980) que define "sistema" como una estructura que nunca descansa en búsqueda permanente de su propia renovación, y posee como estructura una identidad única, con clara delimitación e inmersa en su medio, donde su desorden puede ser fuente de un nuevo orden, lo que indica que los disturbios, las fluctuaciones y los desequilibrios dentro de las organizaciones, no son necesariamente signos de desorden destructor, pueden ser la fuente de la creatividad.

Igualmente estoy de acuerdo con lo que afirma Wheatley (1994) al decir que se han creado problemas en las organizaciones por confundir el control con el orden; dentro de las organizaciones familiares el control resulta necesario, pero por ser un sistema dinámico y abierto con una constante mezcla de personas, problemas y soluciones fluyendo en el entorno organizacional, empiezan a aflorar controles gerenciales que aseguran formas adecuadas de orden, donde los valores y la ética son los instrumentos de conducción, pero donde la visión del fundador y de sus descendientes, tienen un peso importante en la formación de la cultura de la empresa.

Lograr una definición que abarque todas las connotaciones que tiene el concepto de Cultura Organizacional resulta una tarea ardua y compleja; sin embargo, Morgan (1998) indica que la palabra Cultura se deriva metafóricamente de la idea de "cultivo", el proceso de cuidar y desarrollar la tierra;

además infiere que la cultura no es algo que se impone en un punto social, al contrario, se desarrolla durante el curso de la interacción social, haciendo que la organización en sí misma sea un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo de la sociedad donde interactúa; además muestra que los directivos pueden influir en su evolución pero siendo conscientes de las consecuencias simbólicas de sus acciones e intentando fomentar los valores deseados sin llegar a controlarlos, a los que Collins y Porras (2001) denominaron como valores esenciales, refiriéndose a aquellos valores que son primordiales y duraderos de una organización, los cuales tienen un valor intrínsecos para sus miembros.

De Souza (1998) apunta a que la cultura en la organización nunca está totalmente formada ni se presenta desde el inicio de la misma, sólo se va formando gradualmente; además indica que existe un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización, donde los valores conforman el corazón de la cultura; según Schein (1988) cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, necesarios como recurso para el mantenimiento del grupo ya que orientan la conducta de sus miembros y les enseñan a percibir, pensar y sentir las cosas.

Pero, el concepto de Cultura, incorpora más que el simple compromiso; O'Reilly y Chatman la relacionaron con una forma de control organizacional, la cual es mencionada por Pfeffer (2000): *"Definimos la cultura como un sistema de valores compartidos (que establecen que es lo importante) y normas que precisan las actitudes y comportamientos apropiados para los miembros de la organización (cómo sentir y comportarse)"*.

De igual forma Etkin (2000) define la cultura como un recurso en sí y como un marco de referencia compartido, indicando que *"son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas"*; la cultura según Etkin (2000) se instala por imitación, por interacción y por aprendizaje, pero en él se incorporan elementos del medio social como

son los factores religiosos, los procesos educativos y los nuevos símbolos de prestigio, los cuales son apreciados y reconocidos por la comunidad; finalmente, indica que la cultura se forja y se modifica en la cotidianidad de las relaciones internas y externas de la organización.

Otra definición interesante la emite Garzón y Fisher (2008) que muestra la cultura organizacional como la identificación de un grupo institucionalizado y que los diferencia de otros, por ser como una conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización.

Por lo anterior, me parece importante definir lo que es realmente una empresa familiar, donde la mezcla de conductas y de personas que quieren ser algo en la vida (a veces sin mucha claridad), hace que la empresa como tal tenga un comportamiento organizacional poco consistente, perdiendo la forma y el orden dentro de la organización.

## 1.1 Definición de empresa familiar

Dar una definición de empresa familiar representa el primer reto que enfrenta cualquier persona que quisiera profundizar sobre el tema, ya que la mayoría de expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia, mientras otros la ven como una organización destinada a ser cedida a la siguiente generación para su administración y control; lo que sí es común, es la involucración directa de la familia tanto en la dirección como en su accionar diario.

Sin embargo, en la Figura no. 1 se condensan algunas de las diferentes definiciones de empresa familiar extraídas del libro de Belausteguigoitia (2004), el cual las refiere de Handler (1989); Belausteguigoitia la termina definiendo de la siguiente manera: *"Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia"*; además, la muestra desde una perspectiva diferente (hasta espiritual), y **la refiere como una organización**

**con alma** ya que el corazón de las familias está dentro de ellas.

**Figura 1.** Definiciones de empresa familiar

AUTOR	DEFINICIÓN
ALARCÓN	Organización lucrativa operada y controlada por una familia
BARRY	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia
LANSBERG, PERROW, ROGOLSKY	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad
DAVIS	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad
WARD	Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control
DON NELLERY	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia.

**Fuente:** Belausteguigoitia. Empresas familiares. p. 22.

Aunque se observa que es difícil definir las, todas las empresas familiares poseen según Jiménez (2009) las siguientes características:

- Su propiedad es controlada por una o por más familias con algún vínculo.
- Algunos de sus miembros trabajan en ellas y ocupan cargos de dirección.
- Se busca perpetuar y prolongar en el tiempo la obra de su fundador.

Es casi una certeza indicar que la mayoría de las micro y pequeñas empresas son familiares, pero entre ellas (las familiares) se encuentran también varias de las empresas más importantes del mundo, como son: Walmart, propiedad de la familia Walton fundada en 1962, la Ford Motor Company de propiedad de la familia Ford fundada en 1903, Cargill, de las familias Cargill y Mac Millan que se fundó en 1865, Motorola de la familia Galvin; son muchas las empresas que se pondrían en esta lista y que han forjado su riqueza en esta modalidad de negocio; hasta se puede mencionar al The New York Times (fundada en 1851), como una de las empresas familiares más antiguas y exitosas del mundo; todas estas empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa y la propiedad.

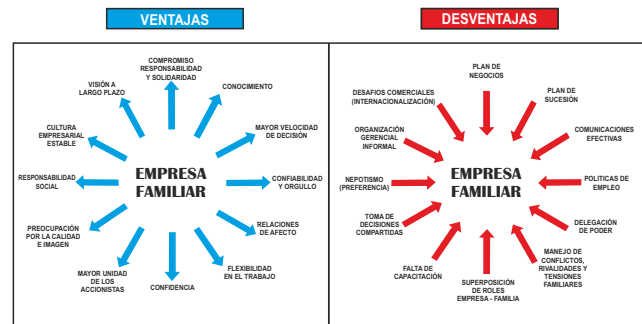
Lo anterior muestra claramente que las empresas familiares son una parte esencial dentro de la economía de un país y no sólo de los países desarrollados; además es claro indicar que muchas

de ellas son empresas de supervivencia o de economía informal o subterránea.

## 1.2 La cultura en las empresas familiares

Para analizar mejor la cultura de las empresas familiares, sólo hay que visualizar las ventajas y las desventajas de la empresa familiar, donde Leach(2010) lo maneja de una manera muy práctica sin subestimar la importancia de éstas en el sector comercial e industrial; indica Leach que los empresarios cuentan con una serie de ventajas que los benefician pero que al mismo tiempo deben enfrentar y luchar contra una serie de graves problemas que conlleva este tipo de organizaciones; estas ventajas y desventajas que indican diferentes autores, se pueden sintetizar en la Figura No. 2, donde la mayoría de éstas se explican por ellas mismas e invito a reflexionar y a tomar conciencia de los pros y los contras de tener una empresa familiar.

**Figura 2.** Ventajas y desventajas de una empresa familiar



**Fuente:** Elaboración propia basado en Leach (2010), Martínez (2011) y Press (2011).

Por un lado, Leach indica que los valores más sobresaliente y que determinan el carácter de una empresa familiar son: el compromiso, la responsabilidad y la solidaridad, de cada uno de los miembros que la componen, ya que lo ven no sólo como el desarrollo de la compañía sino el desarrollo de sus propias vidas, por lo que están dispuestos a dedicar mucho más tiempo y energía en el trabajo para llegar al éxito de la empresa. Martínez (2011) menciona como una fortaleza que muchas empresas familiares llevan en su razón social el apellido de la familia, por lo que se es consciente y muy cultural tener la necesidad de entregar la máxima calidad en sus propias marcas, ya que está en juego no sólo el prestigio de la empresa.

Otras ventajas de una empresa familiar están asociadas a una mayor velocidad en la toma de decisiones, a una cultura empresarial más fuerte, a una mayor responsabilidad social, a mayores relaciones de afecto y de flexibilidad en el trabajo, a tener un mejor conocimiento de la empresa, a una mejor comprensión de los trabajadores y a un mayor carácter confidencial para mantener detalles relativamente ocultos del negocio; las anteriores ventajas pueden conllevar y se pueden traducir en fortalezas.

Si se habla de las desventajas, Martínez (2011) se refiere al nepotismo o la preferencia por un pariente, por lo cual está la empresa familiar concediendo privilegios indebidos a algunos de los miembros de la familia por el sólo hecho de pertenecer al grupo familiar, sin considerar sus capacidades, sus competencias o simplemente sus méritos profesionales; Amat (2001) evidencia que la existencia de conflictos, las rivalidades y las tensiones familiares afectan a la empresa de tal manera, que las llevar a su desaparición, mostrando que trabajar en una empresa familiar es llevar una carga emocional alta que promueve la aparición de tensiones; por otro lado, Amat indica que el predominio de los valores familiares sobre los empresariales (superposición de roles empresa-familia), como por ejemplo: "todos tenemos los mismos derechos", desatan desequilibrios muy fuertes al considerar que la familia tiene o considera tener los mismos derechos sobre la empresa, tanto para trabajar en ella como para tomar decisiones de su gestión.

Según Leach (2010, p.42) la supervivencia de la firma a través de las generaciones es un elemento clave y muchas veces más importante que el mismo factor financiero; que **cada transición entre generaciones representa un desafío**, por lo cual debe ser un proceso que presentará los más significativos cambios dentro de la relación empresa-familia para que las dos tengan éxito y triunfen.

Otras desventajas o puntos débiles que suelen presentarse en una empresa familiar están asociadas a una falta de un verdadero plan de sucesión, a un exceso de control por estancamiento estratégico o simplemente por la resistencia al cambio y a la

profesionalización, a gran dificultad para atraer personal sobresaliente y exitoso, a un liderazgo demasiado largo, a una falta de comunicaciones efectivas, a una organización gerencial muy informal, a una toma de decisiones compartidas para la solución de problemas y manejo de conflictos, a una falta de capacitación gerencial y a su vulnerabilidad ante los desafíos comerciales y en especial a la internacionalización, a la modernización de las técnicas obsoletas y al incremento del capital, ya que el desarrollo futuro de la empresa se ve amenazado cuando se escatima en los recursos para nuevos proyectos de inversión.

En cultura organizacional de la empresa familiar la aparición de un problema o una desventaja se ve como una oportunidad de aprendizaje, por lo que su resolución se produce mientras se trabaja cometiendo o no muchos errores, ya que se responde con determinada conducta donde los valores son responsables directos; en todo sistema social como todo organismo vivo, las características, las expectativas, las necesidades y los objetivos cambian según el momento evolutivo de la familia y de la empresa que se maneja.

## 2. RESULTADOS

### 2.1 Inicio del caos: Modelos conceptuales de la empresa familiar

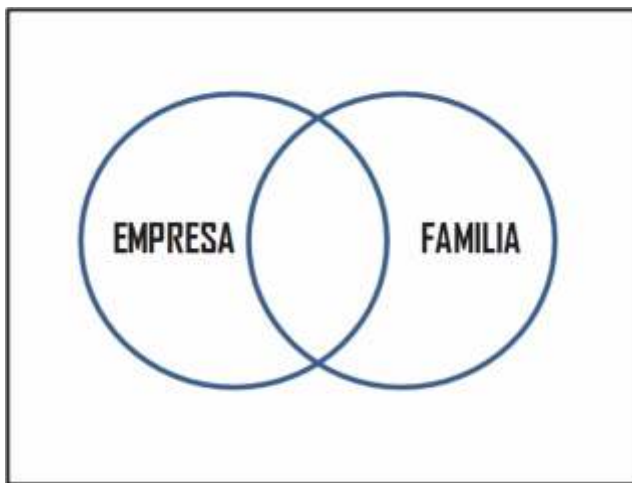
El inicio del caos al interior de la empresa proviene de la estructura que se ha montado y que ha perdurado desde que su fundador (gestor) vio la importancia de realizar un negocio que mejoraría la vida de los suyos.

Por tal motivo, me parece importante comenzar con los modelos de empresas familiares, ya que son la raíz de la conformación del negocio familiar.

Son ya varios los modelos conceptuales que han elaborado con respecto a una empresa familiar, buscando resaltar cada una de las características particulares y llegar a ilustrar claramente su naturaleza; pero desde un inicio, según Belausteguigoitia (2004) una empresa familiar pudiera visualizarse como la unión de dos

subsistemas como se representa en la Figura No. 3, con funciones específicas, con valores y atributos que se pueden reflejar en sus fortalezas como denotar sus debilidades. Como se observa, existe entre los subsistemas empresa y familia un área de intersección, que podría nominarse área de conflicto. Por lo general, el fundador de la empresa es el líder en ella y también el padre de familia, por lo que recibe demandas tanto por parte de la empresa como por parte de la familia.

**Figura 3.** Modelo de los dos círculos

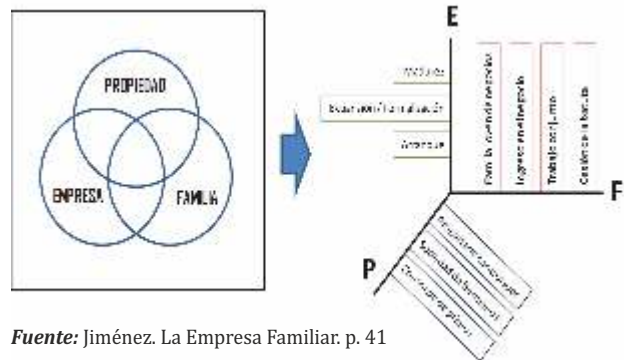


**Fuente:** Belausteguigoitia. Empresas familiares. p. 28.

Belausteguigoitia y Jiménez mencionan que uno de los modelos más difundidos es el de Tagiuri y Davis desarrollado en 1982, denominado el de los tres círculos (Figura No. 4); este modelo presenta un subsistema más con respecto al anterior: el de Propiedad, por lo que se forman cuatro áreas de intersección que ilustran diversos papeles simultáneos que pueden desempeñar los diferentes miembros de la organización familiar y que moldean la cultura de la empresa familiar; estos autores incluyeron la propiedad para explicar cabalmente la dinámica de las empresas familiares.

Basado en el modelo de los tres círculos, en 1997 Gersick lo utiliza como base para plantear su modelo evolutivo tridimensional, en el que se describen las etapas por las que pasan los subsistemas: empresa, familia y propiedad, como se puede ver en la Figura No. 4.

**Figura 4.** Modelo de los tres círculos y modelo evolutivo tridimensional



**Fuente:** Jiménez. La Empresa Familiar. p. 41

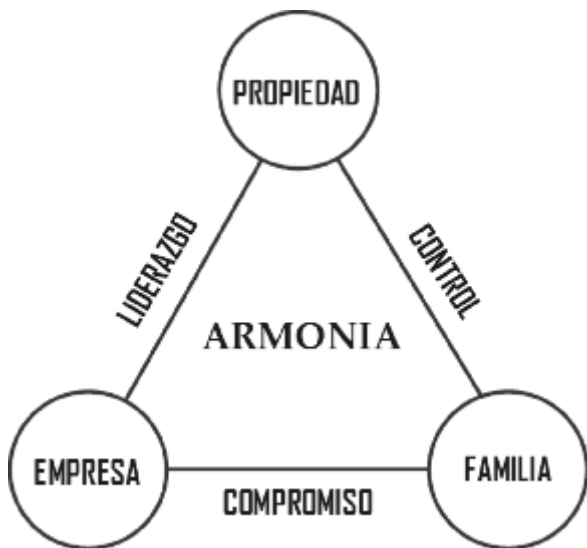
Sin embargo, considero que el modelo de articulación dinámica que desarrolló Belausteguigoitia (2004) es el que más se acomoda a la disminución del caos en empresas familiares ya que muestra un excelente balance entre los subsistemas y una buena articulación dinámica entre ellos, debido a sus apropiadas ligaduras; su modelo lo desarrolló a partir del modelo Empresa – Familia o de los dos círculos y se observa en la Figura No. 5. El modelo ilustra la armonía tanto Cultural como Organizacional dentro del balance y la articulación que existen entre la propiedad, la empresa y la familia.

En el modelo de articulación dinámica, el círculo de la familia representa esencialmente a las personas que pertenecen al mismo grupo sanguíneo y que controlan la empresa, los cuales apoyan a cada uno de sus miembros y les brindan protección, cariño, seguridad y recursos para su desarrollo; se podría indicar que son los que imponen la cultura en la organización, por lo menos con la que se inicia.

El círculo de la empresa es la fuente de los recursos para financiar los gastos familiares y está constituida por los elementos que trabajan en la organización donde se incluyen por supuesto los familiares, sus instalaciones, sus productos y sus servicios; la familia también invierte recursos en la empresa y viceversa; generalmente es el sitio donde la cultura va tomando forma y se va modificando.

El círculo de propiedad se refiere a la posesión efectiva del bien y da el derecho de usarlo para obtener beneficios de la misma, en lo que se refiere a las utilidades; además puede ser un tema de orden legal cuando se maneja el apellido de su fundador; se infiere que es lo que le da pertinencia a la cultura en la organización.

**Figura 5.** Modelo de articulación dinámica



**Fuente:** Belausteguigoitia. Empresas familiares. p. 124.

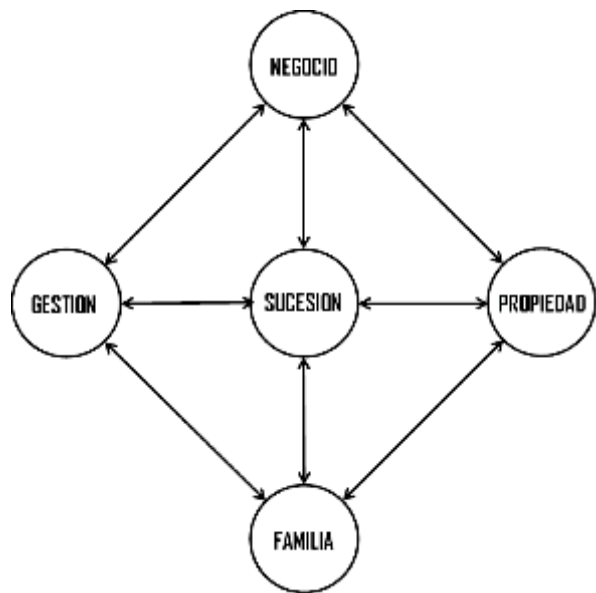
En este modelo aparecen (indica Belausteguigoitia) las variables de compromiso entre los subsistemas familia y empresa, lo cual se refiere al pacto moral o compromiso mutuo (en ambos sentidos); de igual forma indica que debe existir una fuerte relación entre los subsistemas propiedad y empresa, llamado liderazgo, logrando tener una empresa más rentable para los accionistas y un excelente lugar para laborar con sentido humano.

Por último se refiere al control de la familia sobre la propiedad, principalmente para garantizar los intereses carácter familiar e individual, que no afectarán la empresa.

Continuando con los modelos conceptuales, Amat (2001) menciona que la empresa se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas, los cuales conforman los insumos primarios para desarrollar su modelo de los cinco círculos, el cual desarrolló a partir del modelo de los tres círculos: Empresa – Propiedad - Familia, propuesto por Tagiuri y Davis; Amat ha

desglosado la empresa en: la gestión: refiriéndose principalmente a la dimensión organizativa, y el negocio: donde pone en manifiesto la 12 perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en función de su cultura, sus productos, su mercado y sus recursos, como se muestra en la Figura No. 6, donde sobresale como eje de toda organización familiar: la sucesión, que desde mi punto de vista es una manera de enfrentar la transición del poder al generar caos en el mismo corazón de la empresa familiar.

**Figura 6.** Modelo de los cinco círculos



**Fuente:** Amat. La continuidad de la empresa familiar. p. 32

## 2.2 Sigue el caos: La transición de la dirección en la empresa familiar

Según Press (2011) es importante armonizar las distintas necesidades desde el comienzo de la empresa familiar y generar una cultura organizacional que se pueda institucionalizar, ya que éstas más adelante pueden manifestarse y congregar múltiples conflictos muy difíciles de manejar; el ejemplo claro está cuando aparecen los primeros cuestionamientos de la generación profesional que incursiona en el negocio indicando que el dueño fundador ya no puede estar en todo y éste comienza a escuchar una leve frase que aumenta de volumen provocando algo de temor: “la transición de la dirección”, debido a que la estructura

de la empresa comienza a cambiar a medida que ésta va creciendo y se vuelve cada día más compleja.

No es raro que a esta altura del partido, la empresa crece y lo más seguro es que alguno de los hijos del fundador comenzó a trabajar en ella, inyectando optimismo y mucha energía, modificando la cultura que prevalece y domina hasta el momento: la del fundador.

Cuando la empresa es madura indica Press (2011) las ganancias se han utilizado para crear otros negocios donde los hijos ya han asumido ciertas responsabilidades gracias a la delegación de tareas y responsabilidades por parte del fundador; aquí la cultura del negocio de familia provee una interesante variante para la integración social, reproduciendo un orden a través del consenso y de la solidaridad entre los miembros de la dirección donde se encuentran los hijos, contra las tendencias a la desintegración y el conflicto; se puede decir que la cultura poco a poco se empieza a percibir como una fortaleza institucional.

Surge así el tema de la sucesión que puede o no ser conflictivo cuando se asoma en el horizonte la tercera generación, quienes han venido conociendo la historia del negocio pero a los que se les debe inyectar una dosis de la cultura actual en la empresa. La adhesión, la reproducción y la promoción de los valores centrales de la cultura hacen que los individuos de la organización la acepten y la vivan.

Entonces, surge la pregunta: ¿Hay un plan para la transición de la dirección?, pero ese no es el caos; la verdad es que aparecen muchas más preguntas, por ejemplo:

- ¿quiere algún hijo hacerse cargo de la dirección?,
- ¿la empresa continuará sin la dirección de su fundador?
- ¿hay un plan de retiro y una autonomía económica del fundador y su esposa?
- ¿los herederos del cargo están capacitados?

La transición es un tema complejo; los hijos ven a los padres un poco anticuados, con otra cultura, mientras los padres ven a sus hijos muy modernos y sin experiencia, capaces de cambiar la cultura de la organización, hasta modificarla a sus gustos. Es

natural que a la primera generación (la de los fundadores) les cueste trabajo retirarse del manejo de la empresa, ya que han dedicado más de 30, 40 ó más años de su vida a construir no sólo una compañía, sino una cultura al interior de ella por lo que se sienten orgullosos de haberlo realizado.

El líder de la organización junto con sus principales colaboradores, indica Martínez (2011) deben desarrollar un plan estratégico para definir el rumbo del negocio para los siguientes años, que basados en la cultura organizacional actual podrán responder con más velocidad y flexibilidad a los cambios del entorno; por tal motivo, el líder (casi siempre el fundador) deberá asegurarse de poner por escrito la misión, la visión, los valores corporativos y las principales políticas de la empresa que se desea perpetuar.

### 3. CONCLUSIONES

Antes de tratar el tema de Cultura organizacional en empresas familiares, consideraba principalmente que la gerencia debía concentrarse en los resultados para mantener el patrimonio familiar y en el desempeño de la organización como tal; sin embargo, luego de leer a Peter Drucker me he venido convenciendo de que el centro de una organización moderna no es la tecnología, ni la información y mucho menos su productividad, es la misma institución (el sistema viviente que es el corazón de su cultura organizacional), administrada como órgano de la sociedad que está para producir resultados y para capacitar, animar y fortalecer a sus miembros para que continúen con ese objetivo; de igual forma Wheatley me muestra que la atención organizacional está en considerar la visión, los valores y la cultura, ya que se está recuperando profundos sentimientos comunitarios, como la dignidad y el amor en el interior de las organizaciones, fuerzas sin conexiones visibles que influyen sobre el comportamiento de los empleados.

Hablar de una organización como una estructura social que busca un beneficio mutuo pasa a segundo plano; como indica Adela Cortina (en su libro *Ética de la empresa*) y que lo describe Gilli (2011, p.43): *"la empresa no es un grupo humano cualquiera. Nos hallamos ante un grupo capaz de generar riqueza, de*



*responder a unas necesidades sociales y de evaluar las dimensiones de su productividad”, la cual encaja muy bien en la definición de una empresa familiar, ya que efectivamente es un grupo humano especial creado para lograr los objetivos que plantea el líder (el Gerente) que no podrían ser alcanzados por los individuos si trabajaran solos; en una empresa familiar se tiene un grupo capaz de desempeñar las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, como actividades administrativas y de gestión fundamentales para llevar a cabo un negocio competitivo, dentro de un ambiente único que crea sentido de pertenencia y un objetivo común: lograr la máxima eficiencia y productividad: esa es su Cultura.*

Igualmente, he llegado a la conclusión de que el factor más determinante en la cultura y que ha perdurado en las empresas familiares, es que poseen un valor muy especial para solucionar los conflictos: **“la comunicación”**; este valor para Garzón y Fisher (2008) es el eje articulador el cual requiere de una ideología que capte auténticamente lo que creen los miembros de la organización, mientras Vinsennau (2010) lo muestra como la primera condición o instrumento de apoyo necesario para que el aprendizaje individual tenga alguna significación a nivel grupal, refiriéndose al complejo diseño de comunicaciones, transparencias e integración de los conocimientos dentro del grupo humano con que cuenta la organización.

Muchas veces las empresas familiares descubren que la familia es el principal obstáculo y que no es raro que la existencia de los conflictos personales no resueltos, la falta de confianza, las difíciles relaciones familiares o exigencias familiares a la empresa, las rivalidades y las tensiones familiares, sean efectivamente los principales problemas que afectan a las empresas familiares, hasta llegar a su desintegración o liquidación; todo sucede por no tener una comunicación o que no sea efectiva.

Según Leach (2010), las empresas familiares sólo necesitan desarrollar habilidades especiales como la comunicación, la tolerancia a los errores, la mejora continua y fomentar el cambio, que les permitan identificar y resolver los conflictos que se tienen hacia el interior de la organización y por fuera de ella desde el punto de lazos de sangre, para fomentar el

crecimiento de la empresa y para transferir el poder y el control a sus miembros. Por tal motivo, en el interior de empresas familiares propongo que se debe desarrollar el Consejo y el Protocolo de familia, como instrumentos o brújulas para encaminar a la empresa hacia su crecimiento y perpetuidad, ya que aclaran su cultura futura por medio de valores y relaciones, encaminando a los miembros de la familia comprometidos con la empresa a que contribuyan al desarrollo de las metas del proceso de planificación y al éxito de la empresa familiar.

Comenzando con el consejo de familia, Martínez (2011) lo define como el órgano de gobierno en las empresas familiares y que se preocupa específicamente de los vínculos entre los cuatro círculos principales: familia, negocio, gestión y propiedad, definiendo los roles, comportamientos, derechos y responsabilidades que las personas deben cumplir en cada uno de ellos, además de permitir crear según Martínez: *“una visión compartida en la familia, un código de entendimiento y un plan familiar”*.

Por otro lado, el protocolo de familia según Martínez (2011) es un documento (único para cada empresa como es la cultura) escrito que contiene los acuerdos a que la familia ha llegado en lo que se refiere a la propiedad y la empresa, lo que viene a constituir como un instrumento de gestión específico de las empresas de familia, con el objetivo de facilitar su continuidad y su perpetuidad, siendo estos los mismos objetivos que persigue la Cultura en la Organización; además, debe mostrar y reflejar un gran carácter moral (una cultura única) en pos de la armonía y del buen gobierno dentro de la empresa, dando mayor estabilidad a los estatutos que se conformaron en el momento de la fundación de la empresa familiar y permitiendo a ésta organizarse mucho mejor para el desarrollo de las futuras generaciones; eso es lo que hace la Cultura: establecer patrones de conducta.

Como lo afirma Druker (1999): *“nos esperan largos años de cambios profundos”*, los cuales no son netamente económicos ni tecnológicos, apuntan al cambio poblacional, en la política, en la sociedad, en la filosofía y sobre todo en la visión del mundo; por tal motivo se debe contemplar en la cultura un elemento

basado en la responsabilidad social como lo manifiesta Adela Cortina (mencionada por el Dr. Gilli en su libro de Ética y Empresa), la cual propone: *"la responsabilidad social debe asumirse como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia"*. Lo anterior muestra que no debe tomarse a la ligera la responsabilidad social y mucho menos como una cuestión netamente de marketing, ya que al llevar esta consigna a la práctica de la empresa familiar, debe formar parte de la cultura de negocio, de la gestión, de la propiedad y por supuesto de la familia; su actividad deber ser permanente y similar a la del protocolo de familia, envolviendo a toda la organización con un fin específico, como dice Gilli (2011) *"la buena reputación se gana con las buenas prácticas, no con un marketing social"*.

De esa manera, debe existir un modelo conceptual de empresa familiar partiendo del modelo de los cinco círculos, donde el centro deja de ser la transición de la dirección o sucesión y pasa a ser el consejo de familia, órgano de gobierno (para administrar el caos) que debe proporcionar la cultura organizacional para el desarrollo de todos los miembros que componen la empresa; sólo queda preguntarse: ¿Se generará un mayor caos en el interior de la organización familiar con respecto a la sucesión del poder?.

Para una empresa familiar es muy importante que para mantener la supervivencia, la estabilidad y en busca de la perpetuidad, se tenga un protocolo de familia que sea socializado con todos los trabajadores y empleados de la organización.

Finalmente, ¿qué nos depara el futuro? e independiente de este ya que no somos adivinos, ¿se

debe hablar y apostarle a una cultura en las organizaciones familiares basadas en la responsabilidad social?

Considero que se debe referir a esa obligación de la gerencia a tomar decisiones y a emprender acciones, para que la organización familiar contribuya al bienestar de la sociedad que se relaciona con ella ya sea directa o indirectamente, por medio de la incorporación (al interior de la empresa familiar) de una cultura que no sólo se oriente al mercado y a los rendimientos económicos, sino a las personas, ya que las organizaciones modernas son sistemas adaptables, ágiles, innovadores, flexibles y eficientes que deberán poseer equipos de trabajo autónomos capacitados y con tolerancia a la diversidad cultural.

Lo que se espera tener son empleados con valores éticos, basados en la honestidad, la responsabilidad social, con valores emocionales como la creatividad, la diversión y la calidez, y con valores que apunten a la eficiencia, a la calidad y al esfuerzo grupal, ya que de ellos surgirá la innovación, el cumplimiento de normas y la construcción de la confianza, elementos indispensables en las futuras empresas familiares; de ahí que la Cultura Organizacional abre el camino de la reinterpretación de muchos conceptos y procesos tradicionales de la dirección, ayudando a ver el significado de las relaciones organización – entorno como un proceso de representación social. Morgan (1998) describe la cultura como "una envoltura de práctica social", siendo ésta influida por complejas interacciones entre las personas, los hechos, las situaciones, las acciones y todas aquellas circunstancias que vive la organización, y en especial la empresa familiar, una empresa con alma propia.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat*, Joan M. La continuidad de la empresa familiar. Editorial Gestión 2000. 2001, p. 7 – 107.
- BELAUSTEGUIGOITIA*, Imanol. Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación. Mac Graw Hill. 2004, p. 7 – 96.
- COLLINS*, James y *PORRAS*, Jerry. Construir la visión de su empresa en Gestión del cambio, traducción de HBR. Ediciones DEUSTO. 2001, p. 31 - 61
- DRUCKER*, Peter. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma. 1999, p. 1 - 132
- DE SOUZA*, Adriana. Cultura organizacional. P.A. & Partners. 1998, p. 1 – 21
- ETKIN*, J y *SCHVARSTEIN*, L. Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós. 2000, Capítulo 11: p. 201 – 206.
- GARZON*, Manuel Alfonso, *FISHER*, André Luiz. Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. Pensamiento y Gestión, No. 24. Univ. del Norte (Barranquilla – Colombia) 2008. p. 195 – 224.
- GIBSON*, James. *IVANCEVICH*, John. y *DONNELLY*, James. Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. Mc Graw Hill. 1997. Capítulo 1, p. 3 – 22.
- GILLI*, Juan José. Ética y Empresa, valores y responsabilidad social en la gestión. Granica. 2011, p. 65 – 103.
- JIMENEZ*, Gerardo. La empresa familiar, su importancia y vigencia. Instituto de la Empresa Familiar de Colombia, IEFAC. 2009.
- LEACH*, Peter. La empresa familiar. Granica. 2010. Capítulo I, p. 13 – 58.
- MARTINEZ*, Jon. Empresas familiares, reto al destino. Granica. 2011, p. 17 - 72
- MORGAN*, Gareth. Imágenes de la Organización. 1998, Alfaomega. Cap. 5, p. 99 – 126.
- PFEFFER*, Jeffrey. Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Oxford University Press. 2000.
- PRESS*, Eduardo. Empresas de Familia: del conflicto a la eficiencia. Granica. 2011. p 55-150
- SCHEIN*, Edgard. La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janés. 1988, p 19-37.
- VINSENNAU*, Daniel José. El aprendizaje organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares de nivel medio. Tesis Doctoral Univ. Nacional de Rosario. 2010, Cap. 3, p.87-145
- WHEATLEY*, Margaret. El liderazgo y la nueva ciencia. Granica. 1994, p.21-51