

Desafío de la educación superior para aportar a las organizaciones familiares

Irina Margarita Jurado Paz

Docente Ingeniería Ambiental

Universidad Mariana

Introducción

El tejido empresarial colombiano está caracterizado por estar conformado por varias empresas familiares, es decir, organizaciones con unas condiciones estructurales propias, las cuales generan, tanto para ellas como para el mismo entorno económico nacional, importantes desafíos. Por la importancia de estas organizaciones, el tema central de esta disertación se centra en responder: ¿cuál es el aporte que las Instituciones de Educación Superior están haciendo para que estas organizaciones puedan superar sin tantos traumatismos, uno de las principales problemáticas que deben afrontar, como lo es el relevo generacional?

Para llevar a cabo esta intervención se ha establecido, primero, hacer una revisión teórica de qué es una empresa familiar, cuáles son sus principales características en los ámbitos internacional, nacional y regional, con base en ello analizar cuáles son sus principales problemáticas y de qué manera la academia puede aportar para su solución. El método utilizado para su construcción se basó en la revisión bibliográfica, la cual facilitó establecer una posición analítica por parte del autor.

Los resultados de este trabajo llevan a concluir sobre los desafíos que tienen las Instituciones de Educación Superior para preparar a los futuros líderes de las empresas familiares, con una mirada aportante, innovadora y de continuidad, desde donde también se pueda impulsar el desarrollo integral de la sociedad.



Desarrollo

El concepto sobre empresas familiares tiene diferentes posturas y no existe un criterio unificado sobre el mismo; sin embargo, es preciso establecer que éstas son organizaciones cuyo capital accionario, control financiero, económico o administrativo recae sobre un grupo de personas que tienen una relación de matrimonio o de parentesco familiar, en otras palabras, que dos o más de sus accionistas deberán tener algún tipo de parentesco o la constitución de una relación conyugal de hecho o legalmente establecida.

Ahora bien, se ha planteado dos criterios decisivos para identificar una empresa familiar, el primero es la propiedad, se entiende que más del 50 % del capital pertenece a un mismo grupo familiar; y el segundo criterio es el de la gestión, porque una organización empresarial familiar debe estar gestionada por la familia, aunque en algunas ocasiones pudiera delegar su gerencia, mas no su dirección.

En el ámbito mundial, las empresas familiares constituyen un importante renglón de la economía, de hecho, según el Informe Global sobre las mayores Empresas Familiares publicado en 2015, este tipo de organizaciones representan más de dos tercios de las compañías a nivel mundial y generan entre el 50-80 % del empleo en varios países donde están presentes, además se calcula que su aporte al Producto Interno Bruto está alrededor del 58 % (Libre Mercado, 2018).

Por ejemplo,

en EEUU representan el 80 % del total de las empresas, ocupando al 50 % de los trabajadores, por su parte, en la UE supone el 60 % de las empresas, y cuentan con más de 100 millones de trabajadores. En España representan el 85 % del total de las empresas, generando el 70 % del PIB y de la ocupación laboral. En total, las 2.9 millones de empresas familiares ocupan a 13.9 millones de personas. Bañegil (como se citó en Cala, 2019, pp. 24-25)

Finalmente, en países como Italia o Ecuador, este tipo de negocios representan el 90 % del PIB.

Son varias las características que estas organizaciones tienen y varían de acuerdo al país, en Alemania, están dirigidas actualmente por la quinta y hasta novena generación, es decir, que ellas son de carácter tradicional y su existencia es ampliamente prolongada. En el caso español, la característica principal de estas organizaciones es la profesionalización del equipo directivo, el cual brinda un altísimo nivel de satisfacción para las mismas compañías (Libre Mercado, 2018).

Por su parte, en Latinoamérica, 7 de cada 10 PYMES (Pequeña y mediana empresa) son empresas familiares y están generando el 67 % del empleo, en

un porcentaje muy significativo están actualmente lideradas por la primera o segunda generación, y muy pocas de ellas cuentan con un plan de formación del talento humano.

Se puede sintetizar, entonces, que en los países desarrollados, al igual que aquellos en vía de desarrollo, existe una participación significativa de empresas familiares, con características relacionadas a su perdurabilidad y preparación del equipo directivo para el caso de las naciones europeas, pero con importantes desafíos para aquellas que se ubican en territorio latinoamericano.

Importancia de las empresas familiares para el caso colombiano

Según investigaciones recientes, se ha establecido que el tejido empresarial colombiano está compuesto en un 70 % aproximadamente por sociedades familiares, las cuales contribuyen con alrededor del 45-70 % del PIB nacional; para la región sur del país, estas cifras son aún más significativas, toda vez que, el 85-90 % de las empresas existentes son micro o pequeñas organizaciones familiares y el aporte a la economía de la región es mucho más relevante que en el contexto nacional.

Según un estudio adelantado por la Superintendencia de Sociedades en el año 2005, que está soportado en el registro a 31 de diciembre de 2004 de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio –Comfecámaras-, existen en el país 151.425 sociedades, de las cuales el 69 % son de carácter familiar, en la Tabla 1 se distribuye estos valores según su tamaño.

Tabla 1

Clasificación de las empresas y las empresas familiares en Colombia

TAMAÑO	NÚMERO	PORCENTAJE	EMPRESAS FAMILIARES	
			NÚMERO	PORCENTAJE
Microempresas	107512	71,0%	52681	49%
Pequeñas	33011	21,8%	5084	15%
Medianas	8328	5,5%	300	4%
Grandes	2574	1,7%	21	1%
	151425	100%	58085	69%

Fuente: (Lacouture, 2005).

Las principales regiones del país con mayor número de empresas familiares existentes son las siguientes: Valle del Cauca (69.5 %), Santander (68.8 %), Risaralda (67.7 %) y Atlántico (67.7 %); por su parte, los principales sectores económicos en los que se desarrollan este tipo de sociedades son inversiones financieras (67.3 %), comercio (66.2 %), inmobiliarias (66.0 %) y agropecuario (64.3 %) (Lacouture, 2005).

Por otra parte, las 10 empresas familiares más antiguas del país tienen en promedio 121 años de constituidas y están en diversos sectores de la economía, tales como: fabricación de instrumentos musicales, agroindustria, producción de cerámicas decorativas, producción de alimentos, servicios y periódicos.

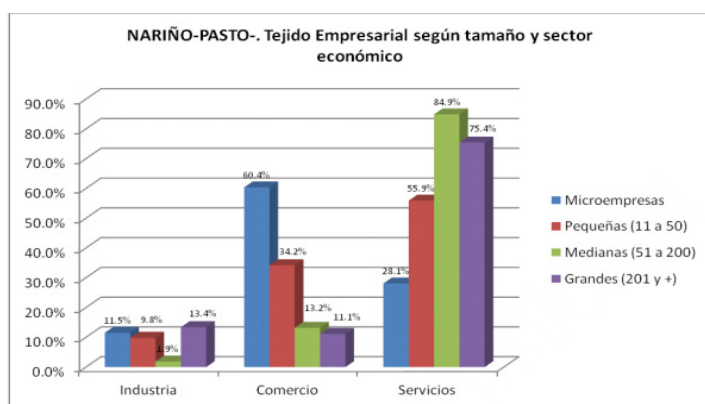
En conclusión, las empresas familiares son organizaciones muy importantes dentro de la economía nacional, y aunque no existen estudios específicos sobre su aporte en la generación de empleo, se estima que entre el 70-80 % de los empleados del país están vinculados laboralmente con una sociedad de este tipo; es por ello que el estudio sobre sus retos, problemáticas y desafíos empresariales son de gran relevancia, razón por la cual, la academia debería establecer líneas investigativas propias que se ocupen de ello.

Contextualización y la importancia de las empresas familiares en el departamento de Nariño

Con base en un estudio adelantado en el año 2005, fue posible precisar algunas características importantes de las MIPYMES en Nariño, pero especialmente en su capital, el municipio de Pasto, en donde este tipo de organizaciones, al igual que en el resto del país, tienen una importante participación en el tejido empresarial, representando el 94,9 % de ellas, en la Figura 1 se sintetiza esta información y se segrega las empresas por tamaño, así como también por sector industrial.

Figura 1

Tejido empresarial de Pasto según tamaño y sector industrial.



Fuente: (Ministerio de Trabajo República de Colombia, 2011)

Al hacer un análisis de la figura anterior, se evidencia que los sectores económicos donde mayor presencia de MIPYMES hay es el comercio y de servicios, situación que se da también por las condiciones propias del departamento, así como la ciudad, cuya vocación empresarial está orientada también a estos dos sectores.

Aunque se ha buscado información sobre las características de las MIPYMES en la región, es muy poca la literatura o procesos investigativos que hacen referencia a este ítem en particular, sin embargo, algunos estudios indican que 9 de cada 10 MIPYMES de la región cumple con las características de ser empresa familiar, razón por la cual, para el caso puntual de este estudio, se asume que las condiciones de estas organizaciones en el ámbito departamental se pueden considerar muy similares a los presentados en el contexto nacional.

En otras palabras, se puede concluir que las empresas familiares son organizaciones muy importantes tanto en el tejido empresarial de Colombia y de Nariño por su aporte al desarrollo económico y social, de la misma manera, requieren del acompañamiento de los demás actores sociales para superar las dificultades que afrontan, que incluso, ponen en riesgo su subsistencia, crecimiento y fortalecimiento.

Retos y desafíos de las empresas familiares en Colombia y Nariño

La Superintendencia de Sociedades (2007) estableció algunos requisitos para que una sociedad se considere de carácter familiar, a saber:

- La existencia de un control económico, financiero o administrativo;
- Que dicho control sea ejercido por personas con algún parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o por matrimonio.
- Que quienes la conformen sean personas naturales y que cumplan con el criterio anteriormente establecido.

Al analizar los desafíos que enfrentan las empresas familiares, se encuentra lo siguiente: a) necesidad de sostenerse y generar utilidades, b) dificultad para separar los problemas empresariales de los familiares, de manera que se evite que las discrepancias entre sus propietarios no afecte la estabilidad organizacional; c) complejidad al delimitar claramente el patrimonio familiar del empresarial, impidiendo que el uno se convierta en la despensa financiera del otro; d) definir las condiciones de retiro del fundador y los requisitos que se requieren del aspirante para sucederlo; y e) profesionalización de la administración por parte de los fundadores y sus herederos, de manera que se suprima por completo el nepotismo por parte de ellos.

De acuerdo con lo planteado por Pantoja et al. (2016), el crecimiento y desarrollo de las empresas familiares se ve seriamente afectado porque no todos los miembros de la familia tienen la capacidad de desempeñar un puesto con responsabilidad directiva, sin embargo, y aún sin suficiente

formación, se da la oportunidad de que se apropien de los cargos gerenciales, lo cual pone en riesgo la capacidad directiva de las mismas.

Las empresas familiares con mayores niveles de crecimiento son aquellas que sus miembros se han formado profesionalmente con una alta orientación hacia la dirección, e incluso con el dominio de varios idiomas; o, en un segundo nivel, se encuentra aquellos grupos familiares que deciden ampliar más el abanico de posibilidades a través del ingreso de personas externas que empiezan a conformar el equipo directivo, cuya cualificación es muy pertinente para alcanzar los resultados de crecimiento empresarial deseados.

Con base en una investigación realizada por Bolaños et al. (2009), se establecen preceptos sumamente claros sobre los aspectos críticos que este tipo de sociedades deben afrontar en el marco. De esta manera, se estableció, por parte de los investigadores, que alguna de las fortalezas de las empresas familiares de San Juan de Pasto se relacionan con que ellas tienen definida una estructura, al igual que un modelo de control, sin embargo, ninguno de los dos elementos es implementado, situación que está generándole a la organización dificultades significativas en cuanto a aspectos administrativos se refiere, las cuales contribuyen a una debilidad al momento de consolidar un proceso de sucesión de las mismas.

Se puede establecer como debilidades de las empresas familiares que, aunque existe una propuesta clara de quién será el sucesor de la organización y que esta persona cuenta con una aceptación considerable por parte de los demás miembros de la empresa, no se ha definido un programa de desarrollo profesional para los miembros familiares del grupo sucesor, es decir, no hay una preparación para que quienes asuman este rol puedan establecer modelos de gestión que posibiliten el desarrollo, crecimiento y consolidación de estas sociedades.

Analizando los retos mencionados, existen dos que se entrelazan, a saber: los puntos de la necesidad de sostenerse y generar utilidades; y definir las condiciones de retiro del fundador y los requisitos que se requieren del aspirante para sucederlo, toda vez que, varias de las empresas familiares no poseen planes claros de sucesión, lo que conlleva a un riesgo para sostenerse en el mercado; más aún cuando el 30 % de ellas no sobreviven al cambio de la primera a la segunda generación, porcentaje que se reduce significativamente en la sucesión hacia la tercera generación, en donde tan solo entre el 8 al 10 % de ellas llegan a superar este desafío.

Rol de las IES en la formación y preparación del talento humano

Se entiende que las IES son organizaciones de la sociedad cuya principal ocupación es la formación del talento humano con competencias profesionales pertinentes para contribuir en la solución de las problemáticas que enfrenta la comunidad en general; sin embargo, muy poco se ocupan

estas por desarrollar investigaciones, proyectos o servicios académicos que propendan por fortalecer a las organizaciones familiares.

Una de las dimensiones académicas de las que debería ocuparse las IES es la preparación de los herederos de las sociedades familiares, para que ellos cuenten con las competencias suficientes para afrontar el desafío de permitir, desde su gestión, que las organizaciones se sostengan, crezcan y se amplíen; más aún cuando se comprende que el relevo generacional es una de las causas más significativas de muerte de este tipo de empresas.

Las preguntas que nacen entonces son ¿qué competencias deben tener los futuros líderes de estas organizaciones para que puedan direccionarlas hacia la consolidación como empresas competitivas?, ¿qué han hecho los líderes empresariales de la tercera generación de aquellas organizaciones que se mantienen en el tiempo para que éstas puedan superar el desafío del relevo generacional?, y ¿cómo promover la responsabilidad empresarial en los nuevos líderes de las sociedades familiares desde las IES en las diferentes formaciones académicas?

Desde esta mirada existen múltiples ejemplos exitosos en el país, porque son varias las universidades que han promovido modelos empresariales familiares reconocidos en el entorno económico colombiano, sin embargo, el volumen de IES inmersas en este tema no alcanza las cifras que se desearía, y si esta revisión se hace en la preparación para las nuevas generaciones de las sociedades familiares, los indicadores presentan un reto ampliamente significativo.

Uno de los retos más representativo es permitir que se fortalezca el concepto de emprendimiento familiar, dejando de vincular a este tipo de iniciativas exclusivamente con formaciones profesionales supuestamente “afines”, puesto que este sesgo disminuye la posibilidad de construir soluciones sucesoras para las sociedades familiares con tres importantes características: económicamente rentables, socialmente responsables y ambientalmente amigables.

Con base en lo establecido por Hoshino (2004) en un documento en el cual analiza la relación entre tres elementos: familia-empresa-propiedad, se sintetizan algunos factores, que, según su criterio, son clave de éxito para las sociedades familiares, los cuales son los siguientes: a) Influencia de la relación familiar en la interdependencia, cohesión y adaptabilidad, y b) el tiempo que la familia haya estado a cargo de la dirección, así como también, el desarrollo profesional del sucesor y su vinculación con la dinámica empresarial.

Para que dentro de la empresa familiar se ejecute un programa racional de toma de decisiones, se necesita de un sistema conformado por líderes suficientemente inteligentes como para cuantificar las consecuencias de sus decisiones, sin que ello signifique que sean perfectos, o no se equivoquen,

porque a veces en lugar de maximizar los logros o resultados obtenidos de lo que se trata es de minimizar las dificultades o resultados negativos (Rodríguez et al., 2006).

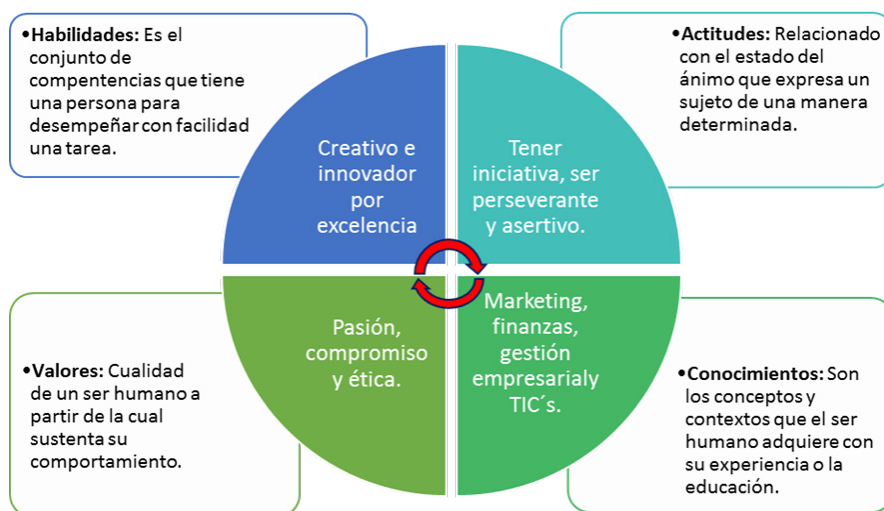
Por lo anterior, se requiere que los líderes empresariales de las organizaciones familiares desarrollen un conjunto de destrezas, tales como: compromiso y sentido de pertenencia con el proyecto productivo, la capacidad creativa para impulsar dentro de ellos procesos innovadores, la solidaridad con los miembros de su familia, así como también con los empleados que conforman el equipo de trabajo y, por último, pero no menos importante, la capacidad de liderar de forma conjunta, es decir, de compartir la responsabilidad de direccionar la sociedad familiar, empresarial y accionaria.

A partir de todo lo discutido en este documento, se logró identificar los requerimientos específicos que se necesita sean cumplidos por los sucesores de los negocios.

La conclusión construida se sintetiza en la Figura 2.

Figura 2

Habilidades y competencias del sucesor de las empresas familiares.



Fuente: el autor.

La formación que se debe promover desde las IES requiere cumplir con las siguientes características:

- **El líder empresarial de un negocio familiar debe tener una mentalidad emprendedora,** debe ser capaz de transformar cuando asume y experimentar en el día a día.

- **Detrás de cada problema que se presenta hay una oportunidad oculta**, deberá orientar sus esfuerzos para buscar la solución al problema del otro y flexibilizar la posibilidad de que su condición de heredero o dueño sucesor del negocio no le da un conocimiento especial, sino una enorme responsabilidad de tomar decisiones a partir de un análisis estratégico, esta cualidad será el verdadero tesoro de un empresario familiar exitoso.
- **La curiosidad, búsqueda del conocimiento y el esfuerzo**, los negocios familiares son creados para generar bienestar, por tal motivo, el dinero es un recurso que debe ser utilizado inteligentemente durante toda la difícil vida empresarial. La cultura hacia el control del gasto es un aprendizaje profundo que requiere fortalecerse constantemente.
- **El gran secreto de cualquiera emprendedor exitoso ha sido su perseverancia**. Todo proyecto tiene obstáculos en el camino y para ello se debe tener la capacidad de trabajar duro, resistir, insistir y nunca desistir.
- **Esperar que el éxito sea fácil es un grave error**. Tendrá éxito aquel empresario que sepa afrontar sus miedos y superar los obstáculos, garantizando siempre cumplir a calidad todo lo que emprenda.

Así como se clarificaron ideas sobre las que se debe reforzar la gestión de promoción en el líder de las empresas familiares, también es necesario generar un proceso de ruptura sobre tres mitos habituales que existen alrededor de este tema, a saber:

- El primer mito es que una sola persona es la que crea o lidera un emprendimiento. Aunque la imagen del líder empresarial se asocia a un héroe solitario, existen muchas investigaciones que revelan la importancia del trabajo en equipo, porque son los equipos los que crean proyectos exitosos.
- El segundo mito es que todos los líderes empresariales son personas carismáticas y que su carisma es uno de los factores de éxito. En realidad, lo que se requiere por parte de los empresarios es una gran habilidad en la comunicación, para lo cual se requiere identificar las personas objeto del mensaje y saber con exactitud cómo venderlo.
- El tercer y último mito es que hay un líder empresarial que están genéticamente predeterminado para el éxito en este camino. Aunque existen algunos rasgos de la personalidad que favorecen, en realidad hay competencias y habilidades que se pueden desarrollar para alcanzar el éxito en este ejercicio.

La formación de los futuros líderes empresariales de las organizaciones familiares es un desafío muy importante, más aún cuando se requiere que contribuya al fortalecimiento de conocimientos académicos necesarios para asumir el liderazgo, pero que a su vez se complementen con competencias sociales y emocionales que le brinden las herramientas suficientes para gerenciar con inteligencia y mucha responsabilidad.

Conclusiones

- Las empresas familiares son sociedades de amplia relevancia en la economía mundial, tanto por su aporte en el crecimiento de las naciones y por la generación de empleo. Pese a su gran relevancia son muy pocos los estudios sobre este tema.
- Una de las dificultades más grandes que deben afrontar las sociedades familiares es la sucesión del poder o el cambio generacional. Esta problemática se agudiza por diferentes factores, entre ellos la falta de preparación de las nuevas generaciones para asumir el rol de liderarlas.
- Las Instituciones de Educación Superior –IES- deberían incorporar dentro del proceso de formación académica acciones que le permitan al futuro líder empresarial desarrollar las habilidades sociales y emocionales requeridas para dar continuidad exitosa a las empresas familiares.

Referencias

- Bolaños, S., Pantoja, M. y Jiménez, A. (2009). Emprendimientos Locales: El caso de las empresas familiares en el Sur Occidente Colombiano. *TEC Empresarial*, 3(3), 27-37.
- Cala, F. (2019). *Análisis de la gestión competitiva de las medianas empresas familiares del sector agroindustrial del área metropolitana de Bucaramanga* (tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia). UCC. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10544/6/2019_An%C3%A1lisis_gesti%C3%B3n_competitiva.pdf
- Hoshino. (2004). *Family business in Mexico: response to human resource, limitations and management succession*. http://ir.ide.go.jp/dspace/bitstream/2344/194/3/ARRIDE_Discussion_No.12_hoshino.pdf
- Lacouture, D. R. (2005). *Sociedades Familiares en Colombia*. Superintendencia de Sociedades.
- Libre Mercado. (2018, 25 de junio). Las empresas familiares generan el 58 % del PIB y crean más de 6,5 millones de empleos. <https://www.libremercado.com/2018-06-25/las-empresas-familiares-generan-el-58-del-pib-y-crean-mas-de-65-millones-de-empleos-1276620900/>
- Medina, J. (2010). *Modelos para el direccionamiento estratégico de la educación superior en Colombia en un contexto de transformación productiva y social*. Universidad de los Andes Bogotá.

Ministerio de Trabajo República de Colombia. (2011). *Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el ámbito Regional y Local*. Ministerio de Trabajo República de Colombia.

Pantoja, M., Moncayo, R., Belalcázar, A. y Jiménez, Á. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. *Revista Unimar*, 34(1), 219-229. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/1146>

Rodríguez, J., Rodríguez, M. y Rodríguez, M. (2006). Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar. (Cuaderno de Reflexión No. 2). http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1409825305.pdf

Superintendencia de Sociedades. (2007). Sociedades Familiares. https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_conceptos_juridicos/26224.pdf