

2014-12-01

Las relaciones de poder de los fundadores de una empresa familiar en el ámbito de la economía global

Víctor José Rodríguez Restrepo

Universidad de La Salle, Bogotá, vrodriguez@unisalle.edu.co

Esperanza Díaz Vargas

Universidad de La Salle, Bogotá, esperanzadiazv@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Rodríguez Restrepo, Víctor José and Díaz Vargas, Esperanza (2014) "Las relaciones de poder de los fundadores de una empresa familiar en el ámbito de la economía global," *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 6.

Disponible en:

This Artículo de reflexión is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Las relaciones de poder de los fundadores de una empresa familiar en el ámbito de la economía global*

Víctor José Rodríguez Restrepo**

Esperanza Díaz Vargas***

Recibido: 2 de febrero de 2014. **Aprobado:** 10 de junio de 2014

Resumen

Con el interés de establecer una mirada a las relaciones de poder de los fundadores de una empresa familiar, se partió de un proceso histórico vivido durante la administración científica de la época en la que los patronos de las empresas querían productividad a través de los bajos salarios pagados a los trabajadores, la centralización de actividades y la especialización de tareas. Con el pasar del tiempo las condiciones del mercado cambian y la productividad es remplazada por la competitividad entre empresas, a través de economías de escala, cadenas de valor agregado, clústeres y oligopolios de mercado para lograr la conquista de sus clientes; las relaciones de poder también se ven afectadas por la tecnología, las concentraciones de mercado, la guerra entre monedas fuertes para alcanzar el dominio del cambio a través de las fuerzas de Porter y la técnicas comerciales existentes, lo que genera el consumismo en grado sumo en el mundo. Posteriormente, se explica el significado del poder en la empresa familiar, los conflictos normalmente presentados en su interior y los tipos de perfiles de sus fundadores reconocidos en este tema. Por último, se describe cómo la participación de quienes intervienen es el factor que contrarresta las relaciones de poder.

Palabras clave

Competitividad, empresa familiar, productividad, relaciones de poder formal, relaciones de poder informal.

Cómo citar: Rodríguez Restrepo, V. J. y Díaz Vargas, E. (2014). Las relaciones de poder de los fundadores de una empresa familiar en el ámbito de la economía global. *Gestión & Sociedad*, 7(2), 81-97.

* Artículo de reflexión en el que se presenta de manera específica cómo eran las relaciones poder de los fundadores de empresas familiares en el pasado y cómo estas se han ido cambiando a unas relaciones de poder más tolerables y discrecionales, desde el ámbito de la nueva visión de la empresa familiar.

** Administrador de Empresas de la Universidad Externado de Colombia; Especialista en Gerencia de Talento Humano en Pedagogía Universitaria de la Escuela de Administración de Negocios (EAN). Profesor investigador de la Universidad de La Salle. Profesor del área de emprendimiento y creación de empresa presencial y virtual del Politécnico Grancolombiano. Correo electrónico: vrodriguez@unisalle.edu.co

*** Psicóloga de la Universidad Santo Tomás. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en Pedagogía Universitaria de La Salle. Máster en Educación Universitaria de La Salle. Profesora investigadora de la Universidad de La Salle, en el área de área de Gestión Humana y empresas de familia. Correo electrónico: esperanzadiazv@unisalle.edu.co

Power Relations of the Founders of a Family Business in the Field of Global Economy

Abstract

With the purpose of looking at the power relations of the founders of a family business, we started from a historical process experienced during the scientific management of the time when company employers sought productivity through low wages paid to employees, the centralization of activities and the specialization of tasks. Market conditions change over time and productivity is replaced with competition between companies through scale economies, value chains, clusters and oligopoly markets in order to attract costumers; power relations are also affected by technology, market concentrations, strong currency wars to achieve control over exchange through Porter's forces and the existing commercial techniques, which generates extreme consumerism in the world. Then, the meaning of power in the family business is explained, as well as the conflicts usually presented within and the types of profiles of its founders recognized in this issue. Finally, it is described how the participation of those involved is the factor that counteracts the power relations.

Keywords

Competitiveness, family business, productivity, formal power relationships, informal power relations.

Introducción

Las empresas familiares cada vez se conforman con mayor auge en Colombia en razón a los valores, la cultura, el ámbito económico y el origen social. En este trabajo investigativo se analizará cada uno de los conocimientos de dominio, en la conformación de unidades familiares prósperas con objetivos claros de supervivencia y crecimiento económico y social. Cuando uno de sus miembros trae al seno de la unidad familiar una idea de emprendimiento para discutirla, examinarla y mirar su grado de oportunidad de mercado; ahí es cuando surgen las posibilidades de nacimiento de una nueva empresa familiar. La responsabilidad de estas decisiones siempre recae en la cabeza de

la familia que puede ser el padre, la madre o la pareja como fundadores conjuntos. Aquí la personalidad de cada uno de ellos comienza a revestir importancia, lo cual llega a caracterizar las funciones del grupo familiar en una actividad empresarial.

En el desarrollo de este trabajo se presenta un análisis del surgimiento de las relaciones de poder formal de las empresas familiares. Para ello se traerán a colación los primeros años de la administración industrial, cuando fabricar un producto era una necesidad imperante de la época (a partir de 1903, la administración científica de Taylor-Fayol) con la intención de alcanzar la *productividad*; se había pensado siempre en que la mejor forma de administrar los recursos no era otra sino tomando parte de

las decisiones de los jefes y establecerlas sobre la base del poder. Con el transcurrir del tiempo, los recursos en general cada vez se vuelven más escasos en el mundo y las relaciones entre personas se vuelven cada vez más difíciles y complejas. Se consideró, entonces, centralizar todas las actividades en la cabeza de la organización de su fundador o propietario, esto con el fin de ganar tiempo y dinero frente a las demandas del mercado. Se pensó que la mejor forma para lograrlo era a través de la formalización, con la estandarización de los trabajos y la fijación de procedimientos claramente definidos. Posteriormente, las empresas familiares se ven en la necesidad de atender el cambio producto del desarrollo tecnológico (1990, tendencia a la participación). Se pasa de la era industrial-mecanizada a una interpretación de la información convertida en programas, computadores y *software* a la medida de las necesidades empresariales, para así facilitar el trabajo, depender menos de la gente y los métodos motorizados, y así poder pensar más en planear y visualizar con estrategias los mercados.

Las decisiones siguen siendo propias de los fundadores de la empresa familiar, pero orientadas hacia la *competitividad* con un carácter de descentralización de las actividades administrativas para hacerlas más llevaderas, en un entorno cada vez más confrontado por la competencia, complejo por la diversidad cultural e incierto por los movimientos de la economía. Es aquí donde aparecen las relaciones de poder de carácter informal en manos de los fundadores de las empresas familiares del momento.

Se habla de cómo la globalización ha puesto su granito de arena a través de las políticas estatales, las cuales a su vez provienen de las recomendaciones de los organismos que tienen a su cargo el manejo de los empréstitos y el control para el desarrollo de la política nacional, lo que contribuye en cierta medida a la par en las relaciones de poder con las pymes familiares del momento. Finalmente, se describen los conflictos que presentan los cuatro tipos de fundadores o propietarios de empresas familiares con la caracterización particular de cada uno de ellos, en función del manejo de las relaciones de poder y desarrollo del trabajo, frente a las necesidades de gobernabilidad de la empresa y de gobernabilidad frente a la familia como unidad central de un legado patrimonial perdurable.

Antecedentes y alcance del poder formal en las empresas familiares

Ante los problemas presentados por la posición patronal de las empresas sobre los subordinados en las plantas de producción industrial, donde se les asignaban tareas sin importar si los empleados reunían o no las competencias y condiciones adecuadas para hacerle frente al trabajo, el ingeniero Frederick W. Taylor, trabajador de Midvale Steel Company, preocupado por organizar el trabajo de la gente y tras la búsqueda de la productividad, fue el primero en proponer una serie de postulados que fueron dándole forma al ejercicio del poder de las direcciones o gerencias de las empresas de la época y aún hoy se siguen practicando en muchas plantas de producción. Los principales son:

1. Se sustituye la regla de los métodos de trabajo a pulso por los métodos basados en el estudio científico de las tareas.
2. Seleccione, entrene, enseñe y desarrolle a la persona más conveniente para el trabajo, otra vez de forma científica, en lugar de forma pasiva o dejándolas que se entrenen solas.
3. Los encargados deben proporcionar instrucciones detalladas y supervisión a cada trabajador para asegurarse que el trabajo se hace de una manera científica.
4. Divida el trabajo entre gerentes y trabajadores. Los gerentes aplican principios de gerencia científica, el planeamiento y la supervisión del trabajo, y los trabajadores realizan las tareas. (12Manage, s. f.)
5. Disciplina: Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen la organización.
6. Unidad de mando: Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
7. Unidad de dirección: La organización debe ser un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
8. Subordinación: Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
9. Remuneración: Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.

Corría el año 1916 cuando un científico de la administración, Henry Fayol, entró con la racionalización de la producción en contraposición con las exigencias al método impuesto por su homólogo, el ingeniero Taylor. Fayol quiso humanizar la práctica administrativa sin perder de vista la eficiencia productiva e incorporar catorce principios que fueron la base fundamental para dar comienzo a la estructura de poder de las empresas en general y de las gerencias en general de las organizaciones del hoy. Estos son:

1. División del trabajo: La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados.
2. Autoridad: Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
3. Centralización: Este término se refiere al grado en el que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
4. Escalafón: Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
5. Orden: Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
6. Equidad: Los gerentes deben ser amables y justos con los subordinados.
7. Estabilidad en los puestos de personal: La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay remplazos disponibles para las vacantes.

13. **Iniciativa:** Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
14. **Espíritu de grupo:** Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización (Fayol, 2010).

Posteriormente, apareció otra línea de pensadores de la administración mucho más centrados en la persona trabajadora, tras la búsqueda de las relaciones humanas en los puestos de desempeño (1925-1946), preocupados por las relaciones autoritarias y el trato un poco despótico carente de bienestar, entregado por los directivos y patronos a los empleados. Se dio el surgimiento de una nueva corriente que se terminó formando en una escuela inicialmente llamada behaviorista o del comportamiento humano; de ella formaron parte Elton Mayo, Abraham Maslow, Mery Parker Follet, Kurt Lewin, Douglas McGregor, Chris Argyris, Frederick Roethlisberger, entre otros.

Se valida la existencia de tres grupos y se formalizan las relaciones de poder lineal entre: los accionistas o propietarios: veedores de resultados y, en empresas de pequeña escala, gerentes de la unidad productiva. Los gerentes y los asesores: pensadores diseñadores o cerebros del proceso de producción de resultados y los trabajadores, como instrumentos operativos para la producción y el trabajo, son vistos en calidad de "recursos" que cumplen las funciones establecidas para el cargo al que se le asigna una remuneración. (Benavides, 2001, p. 35)

Las gerencias de la empresa fordista establecen su marco de poder en la centralización de actividades; se da para ejercer y decidir. Para ello se apoyan en las estructuras organizacionales en las que prima la especialización del trabajo, se clarifica la cadena de mando, los tramos de control donde un jefe no supervise a más de cinco subordinados y si la organización crece, esta se debe departamentalizar de acuerdo con las funciones específicas, agrupando los puestos de trabajo como ocurre normalmente en las grandes empresas, donde se aprecia la departamentalización, como por ejemplo la geográfica (bienes fabricados para la belleza), por líneas de productos (Alpina), por procesos (las ensambladoras de vehículos Sofasa) o por clientes (producción de ropa informal en diferentes territorios, por ejemplo, Virtual Moda). El poder formal es aquel en el que un fundador tiene la capacidad de producir en sus subordinados acciones de cambio no por voluntad misma de quienes reciben la orden, sino por la condición de quien imparte la decisión.

Tendencias hacia el cambio frente a los retos mundiales y nacionales

En general, todos los países del mundo deben atender las tendencias de las economías desarrolladas del momento; las avanzadas están en China, India y Corea del Sur, que vienen trabajando fuertemente en investigación y tecnología para consolidarse con la innovación y creatividad de los productos como los países líderes en la industria mundial (Síntesis de la Legislación de la UE, 2013). Esta es una manera de

conquistar mercados, establecer tratados comerciales y formalizar intercambios con economías emergentes.

Las tendencias de las economías bastante desarrolladas están en función de las economías de escala para producir lo que le demandan a costos bajos y a precios bastante competitivos para economías de monedas fuertes como el dólar y el euro. Por otro lado, se ve en muchos casos la transnacionalización de capital entendida como la internacionalización de capital a través de empresas que generan inversión en ramas específicas de la producción en el país receptor, generalmente atentando de manera silenciosa contra los recursos naturales donde se establecen, con el agravante de que así como llegan con grandes capitales, pueden también sacarlos sin problemas, mediante empresas internacionales.

La otra tendencia mundial se presenta con las cadenas productivas y clústeres, una manera de generar productividad cuando no se tiene. Michael Porter, en su texto *Una economía globalizada* (1999), las describe como: "concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo, se agrupan en industrias relacionadas que son importantes para competir, e invitando a proveedores generales y especializados a hacer parte de él para el suministro de insumos, maquinaria y servicios". Todo esto genera relaciones de poder en las que fuertes presiones de los gobernantes neoliberales hacen que dentro de las empresas familiares se plantee la disyuntiva de un mercado de oferta des-

mesurada, lo cual genera incertidumbre ante la llegada de productos extranjeros sin control estatal, grandes avances del contrabando y reformas estructurales-funcionales con aprobación del gobierno central, sin proteger a los más débiles. Esto crea desconcierto gerencial para quienes con visión empresarial tratan de presentar proyectos sustanciales de mejora con el fin de revitalizar sus pequeñas empresas y, por ende, la economía del país que, como el nuestro, es bien carente de tecnología, con un talento humano no muy preparado, como bien lo resalta Olga Benavides:

En nuestro escenario si bien es cierto que históricamente líderes empresariales, sectoriales, institucionales y nacionales despliegan esfuerzos con el fin de mejorar las condiciones para el desarrollo, un gran volumen de ellos lo hace a partir de su propia dimensión, sin articularla con las partes del supra sistema: mundo, nación, sector, organización, personas, sin lograr la competitividad en 90% de los casos. (2001, p. 38)

Otro de los grandes errores cometidos por nuestros empresarios es pensar en la economía de mercado, en la cual los productos y servicios en donde se mueven no se intercambian a su valor de uso o de cambio real, sino a precios del mercado mundial, sin tener en cuenta las características intrínsecas de los bienes ni el valor depreciable de la moneda. Todo lo anterior genera relaciones de poder empresarial que agravan la situación del país cada vez más, ya que origina una inequívoca distribución de riqueza en un Estado regulador con condiciones de desarrollo desigual. Se aclara que las condiciones de competi-

vidad son cada vez más lejanas entre un Estado benefactor con baja infraestructura empresarial como el nuestro, orientado a hacia una economía de sostenibilidad y sustento, frente a Estados modernos de alta tecnología electrónica, en los que

[...] toda producción de masa necesita un consumo de masa para crear una guerra de precios en el libre intercambio comercial para hacer válida la hipótesis de que todo el mundo es casi igualmente consumidor solvente y los mercados en cuestión, pertenecen a sociedades más o menos homogéneas (en términos de potencia económica, política, cultural, de infraestructuras, de tecnologías, de coberturas sociales, de calidad de vida). (Aktouf, 2001).

Toda esta circunstancia lleva a que los dueños de empresas familiares luchen de manera desmedida por entrar en la loca carrera de alcanzar posiciones de importancia dentro del contexto mundial, lo que genera estructuras de poder dentro de las organizaciones para alcanzar la tan anhelada competitividad.

Por otro lado, Colombia tiene la peor distribución de ingreso de todos los países del mundo, en razón del poco conocimiento que se posee en materia de asignación de salarios por parte de los encargados de establecerlos. Casi siempre se hace por voluntad de los dueños o propietarios del negocio y no por estudios serios basados en una escala salarial adecuada relacionada con el sector al cual pertenece o en el que opera la empresa. El crecimiento de la desigualdad se debe al cambio en la composición educativa

del mercado laboral: a mayor población con educación superior, mayores niveles de oferta laboral; pero esto no está ocurriendo en nuestro medio. Además de existir heterogeneidad en la calidad de la educación, se presenta una gran diferencia entre los más educados y los menos educados, lo que produce el crecimiento de la desigualdad salarial. Estos antecedentes repercuten en las empresas familiares cuando en ellas se pretende vincular personal para algunas áreas funcionales y no se tiene claridad de cómo hacerlo. La cabeza de la empresa es quien toma en últimas la decisión final de contratar con las consecuencias que la decisión acarrea. En concordancia con esto:

[...] la gran mayoría de los países latinoamericanos con ingresos per cápita que los ubica como un ingreso medio, se mantienen con un porcentaje de población pobre por encima del 40%, países presionados por organismos multilaterales a profundizar en reformas estructurales para facilitar el acceso a los mercados internacionales en donde se procuran los recursos requeridos para la inversión y crecimiento, se viene apostando a atraer capitales a partir de una especie de ferias donde se entrega al mejor postor, no solo la política económica sino el mercado de trabajo, que ha ido de la mano con un proceso de deterioro del empleo (trabajos de mala calidad y mal remunerados), lo que conduce aún más, a menoscabar las condiciones de vida existentes (Acevedo, 2007).

La tabla 1 ilustra con porcentajes cómo en las localidades de la capital se encuentran personas con bajos ingresos en la actualidad.

Tabla 1. Bajos ingresos en localidades

Localidad	Personas pobres por ingresos (%)
Usaquén	10,0
Chapinero	5,3
Santa Fe	22,0
San Cristóbal	30,2
Usme	34,1
Tunjuelito	19,8
Bosa	25,2
Kennedy	13,3
Fontibón	8,8
Engativá	9,1
Suba	11,6
Barrios Unidos	9,8
Teusaquillo	3,5
Los Mártires	19,9
Antonio Nariño	13,9
Puente Aranda	10,1
La Candelaria	22,1
Rafael Uribe Uribe	27,1
Ciudad Bolívar	32,2
Total Bogotá	17,3 1.287.982 personas

Fuente: Periódico Humanidad (2013).

Existen muchas fuerzas distintas que influyen en las empresas hacia un cambio inmediato para la consecución de un valor agregado que les permita ser sostenibles en el tiempo para no perecer o fracasar en la búsqueda de sus ideales. Dada esta circunstancia, las empresas familiares deben adoptar el modelo de asociatividad empresarial para mipymes; será por ahora la única opción que les permita competir de manera clara en un mundo globalizado:

La asociatividad para empresas familiares es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en la que cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (Eumed.com, s. f.)

Los modelos asociativos familiares empresariales no son nuevos; se vienen dando en diferentes lugares del mundo, e incluso en algunos sectores de nuestro país. Son desde hace algunos años una filosofía del quehacer de los negocios; sin embargo, muchos empresarios no los conocen por la falta de investigación e información al respecto, de lo que se hace en empresarismo moderno dentro de la globalización.

Son características de la asociatividad las siguientes: es un mecanismo de cooperación típico de las mipymes. Las más grandes empresas recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan bien sea en diferentes países, diversos sectores, productos y servicios. Algunos no son sino encuentros fugaces que duran hasta cuando una de las partes se convierte en líder de un mercado. Las alianzas en las que finalmente ambos socios alcanzan el éxito involucran colaboración —crear conjuntamente nuevos valores y contraprestación de servicios— y más que un mero intercambio —recibir algo a cambio de lo que se ha dado—. Los socios aprecian las habilidades que cada uno aporta a la alianza. Las alianzas no pueden ser controladas por sistemas formales, pero requieren una densa red de conexiones interpersonales e infraestructura interna

que aumente el aprendizaje de los empleados de las empresas involucradas. Sus especificaciones más directas serían:

1. “Su incorporación es voluntaria”: “ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar” (Castillo, s. f.).
2. “No incluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a que industria o sector pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas” (Castillo, s. f.).
3. “Se mantiene la autonomía general de las empresas: no se trata de un *joint venture* en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto” (Castillo, s. f.).
4. Tiene libertad: “puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas según les convenga, dependiendo del futuro de lo que deseen desarrollar” (Castillo, s. f.).
5. Existe un liderazgo participativo: se ve en la dirección del proyecto para hacerle frente a la competitividad del mercado al cual deseen ingresar, no se deben dar vicios de poder entre

las cabezas de las empresas, sino, por el contrario, entra en juego la participación en la que todos pueden liderar en turnos en la medida en que el proyecto avanza.

¿Qué significa el poder en las empresas familiares?

El poder es la capacidad que tiene una persona para influir en otra de tal manera que haga que esa otra persona realice lo que uno quiere. Otra definición un poco más técnica nos dice: “El poder es la capacidad (potencial o actual) de imponer a los demás la propia voluntad, es la capacidad de una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otro” (Hodge, 1998, p. 232).

El poder está unido al carácter de la persona y a su estilo de dirección personal en la empresa. La familia, al igual que la empresa, nace, crece, se desarrolla y la idea es que no muera; por el contrario, que perdure con el paso de los años. De igual forma, con el transcurrir del tiempo la empresa se ve abocada a un sinnúmero de eventos en donde la intervención del fundador y su cónyuge revisten extrema importancia para el direccionamiento de la firma. Lo mismo ocurre con la familia; los hijos se ven en la obligación de prepararse apropiadamente para ocupar en un futuro no muy lejano los cargos clave de la organización y cimentar los valores, la confianza, la comunicación y el respeto dentro de la unidad familiar, de tal forma que hacia el exterior de la empresa este mismo hálito de energía (cultura corporativa) se traduzca en buen servicio y excelentes productos en favor del cliente.

Se distinguen básicamente cinco tipos de poder que un fundador(a) de empresa familiar presenta en su comportamiento. En la tabla 2 se da la definición y un ejemplo para empresa familiar.

Los conflictos familiares desde la óptica de los cuatro tipos de fundadores

Los conflictos producto de las relaciones familiares dependen en gran medida de la forma como se dé la participación de los miembros en el negocio, y de la manera como los fundadores hayan trabajado, desde los primeros años de vida y la de sus integrantes hijos, como de sus propietarios en relación con la unidad familiar, con el respeto, los valores, la comunicación directa, el manejo de la confianza, los elementos mediáticos del comportamiento humano en una empresa de carácter familiar. Muchos padres tratan de mantener a sus hijos desde los primeros años de vida en las instalaciones de la empresa, para que se vayan adaptando al rol familiar en los negocios y conozcan las actividades desarrolladas dentro de esta, con el fin de que en un futuro sean ellos los directos responsables de la continuidad en la planeación y control empresarial. La unidad familiar es un factor determinante si se habitúan a mantener espacios de comunicación a través de los concejos y asambleas familiares, en donde se resuelven los problemas y se le da la pauta en discusión de los conflictos entre los miembros de la familia. Son los espacios propios para entender los principios y las creencias transmitidos por la tradición; se crean planes de trabajo para examinar los

rendimientos de la inversión; se examinan las decisiones tomadas por las cabezas de la organización; se crean planes de contingencia frente a las barreras de entrada de la competencia; se recupera la integración familiar a través de la colaboración y el trabajo en equipo, más aún si estamos hablando de congruencia entre hermanos, tíos y primos hermanos.

Se pregunta con gran inquietud en el trabajo cotidiano ¿por qué las empresas familiares no llegan a la tercera generación y prontamente desaparecen del panorama empresarial? La respuesta está en que se ha cambiado el rol de la familia. Ya no se da la escenario nuclear de papá, mamá e hijos como base de la unidad, sino que es la mujer la que viene ocupando posiciones de vanguardia con sus hijos en la determinación de tomar las riendas de un negocio y de la familia, para hacerles, frente a las decisiones en materia de negociación, planeación y control con el fin de proyectar hacia adelante la organización empresarial. Las familias hoy en día son monoparentales producto de la gran cantidad de divorcios y separaciones que la sociedad genera; es la forma como la mujer viene afrontando el manejo de los hijos ante esta situación de crisis afectiva. Se entiende que ella debe prepararse más, disponerse de la mejor manera para el trabajo, dado que existen en la actualidad las oportunidades laborales y legales. Más aún, cuando ya existe la capacidad física y mental para hacerlo.

La mujer empresaria tiende cada vez más a ser independiente dada su realización profesional. Quiere tener su propia empresa; depender cada vez menos de su marido

Tabla 2. Relaciones de poder en los fundadores de empresa familiar

Conceptos	Situaciones ejemplarizantes
1. Poder legítimo: Se define como “el poder de un fundador como resultado de su posición, es aquel que es aceptado como legítimo por todos los miembros de la organización” (Hodge, 1998, p. 230).	“Con apenas 36 años, Carlos Slim se hizo con el 60 % de la cigarrería Galas de México, y cuando tenía 41 ya era propietario del 51 % de Cigatam, la mayor tabacalera del país” (Sala, 2009, p. 123). Es uno de los hombres más ricos e influyentes en las empresas del mundo.
2. Poder coercitivo: se define como “el poder donde la capacidad de un fundador para castigar a otros, controlar a sus seguidores. Generalmente deciden suspender o degradar a los empleados, o de asignarles trabajos desagradables o indeseables” (Coulter, 2010).	Pedro, gerente y propietario de empresa familiar de “Parasoles América” tomó la decisión de sancionar a su sobrino por tres días de suspensión sin sueldo por no utilizar la careta para protección ocular en el uso de soldadura octógona en la planta de fabricados.
3. Poder de recompensa: “El poder proviene de la propia capacidad para controlar y otorgar beneficios a otros” (Hodge, 1998, p. 233). Tiene que ver el premio con el otorgamiento de “dinero, evaluaciones del desempeño favorables, ascensos, funciones especiales para compañeros de trabajo amistosos y turnos laborales o territorios de ventas preferenciales” (Coulter, 2010).	“En el imperio de la moda y los artículos de piel de lujo creado por el abuelo de la familia Gucci en Italia, dos hermanos Rodolfo y Aldo, le ofrecieron a Paolo ser vicepresidente de Guccio Gucci Spa, que integraba Gucci Parfums. La disputa de Paolo con su tío por expandir la marca mediante acuerdos de licencia era algo a lo que Rodolfo se oponía totalmente. A la muerte de Rodolfo en 1983 dejó a Mauricio, su hijo, como primer accionista individual, con el 50 % de capital heredado de su padre y enfrentado al resto de la familia”, quien más tarde en la mañana del 28 de marzo de 1995 aparece muerto tiroteado en la puerta de su despacho por haber vendido la mitad del imperio de la moda (Sala, 2009).
4. Poder experto: “Se entiende como aquellas personas que poseen conocimientos, habilidades especiales. Son respetados por esos conocimientos o habilidades, independientemente de su posición en la empresa. Aquellos que admiran su conocimiento técnico o los que necesitan para resolver problemas están dispuestos a subordinarse a él a cambio de la ayuda que reciben del experto” (Hodge, 1998, p. 235).	Varios emprendedores han comenzado sus negocios producto de los conocimientos adquiridos en las empresas donde han laborado por muchos años al servicio de sus dueños. Cuando llega la hora de retiro, deciden montar con sus hijos una organización similar a la que le han servido como laboratorio de experiencias vividas. Todo el aprendizaje se ve heliográficamente traducido en este nuevo negocio.
5. Poder referente: es aquel que nace de la admiración y el respeto por alguien, quien se ganó el aprecio y reconocimiento de sus subordinados y de la familia, que hizo parte de la empresa donde alcanzó sus mayores logros profesionales de liderazgo y empresariales.	Es el caso de don Ernesto Mejía Amaya, empresario santandereano procedente del campo, quien fundó con el transcurrir de los años, el 4 de abril de 1957, un pequeño taller llamado Servicio de Baterías, que más tarde se cambiaría en baterías MAC, que se convirtió en un ejemplo para las nuevas generaciones de emprendedores. Hoy en día es recordado a través de sus hijos, compañeros de trabajo, amigos y sucesores de la empresa (Gómez, 2008).

Fuente: elaboración propia.

si lo tiene, o enfrentar sola su potencial como trabajadora. Las mujeres poseen unas características muy particulares que las hacen únicas y auténticas como el ser más organizadas en el manejo del dinero. La responsabilidad en muchas de ellas se puede poner a toda prueba y en las relaciones de poder se enfrentan a sus similares mostrando celo profesional. En muchos casos es notoria su capacidad directiva frente a los derroteros de las compañías, e incluso tomando posición defensiva sobre los recursos de la empresa.

A continuación se explica cada uno de los perfiles de los fundadores. La tabla 3 resume el manejo del poder en las empresas de familia según los cuatro estilos de liderazgo existentes en sus creadores y conforme a las características de personalidad y temperamento de cada uno de ellos frente a situaciones de conflicto tanto en la relación familiar como en la decisión empresarial. Se realiza según los estudios realizados por los psicoanalistas Atkins y Alan Katcher denominado: "Orientaciones vitales" conocido con la sigla LIFO, en combinación con la investigación realizada por Jeffrey Sonnenfield y P.L. Spence, quienes exponen en su informe publicado como artículo en la *Family Business Review* de 1989.

¿Cómo se manifiesta el poder en la familia?

Es inevitable hablar de poder y no considerar el aspecto económico, político y social, que para el caso de cualquier país genera gran influencia en la cultura endógena de la empresa y aún más si es de carácter familiar. La educación

y el profesionalismo de los miembros de la familia que acceden a ambientes culturales cargados de valores y creencias contribuyen a los cambios organizacionales. Todo este proceso de adaptación genera percepciones distintas que están supeditadas por experiencias personales y arquetipos de su infancia, como son sus padres, héroes, villanos o personas con autoridad, ejemplo: educadores, pedagogos, abuelos, etcétera.

Según Motta, "desde el punto de vista gerencial, las formas participativas de gestión nacen de la conciencia de que la influencia para alcanzar objetivos empresariales depende de la adecuada utilización del poder y de la solución de conflictos organizacionales" (1993, p. 137). Sin embargo, en las empresas de familia el manejo del conflicto es deficiente, como lo es en la sociedad colombiana. Por años los diferentes actores del conflicto muestran mayor interés por adquirir o mantener el poder económico y político. Por lo anterior, la habilidad gerencial de delegación es compleja en una empresa familiar, ya que sus miembros tienden a realizar las cosas por sí mismos y a desconfiar de personas que son ajenas al grupo familiar, además de ser más sensibles a delegar el poder a extraños. Esto hace que se tienda a un poder coercitivo, en el que la posibilidad de participación en la toma de decisiones es bastante limitada.

Establecer una comunicación basada en principios claros de participación desde un pensamiento colectivo y no individual ayudará a establecer políticas de personal cimentadas en valores corporativos y planes estratégicos que se comprometan

Tabla 3. Relaciones de poder en los fundadores de la familia empresaria

Estilos de dirección	Aspectos sobresalientes del carácter	Aspectos perjudiciales del carácter	Situaciones de conflicto familiar-empresarial	Modo de actuación	Efectos de la decisión
Colaborador auxiliador o gobernador.	Persona incansable, hombre de retos, entregado al trabajo, bastante serio.	Bastante paternalista y puede ser demasiado confiado, la gente trata de aprovecharse.	Un acto desleal por parte de un familiar lo considera una falta de respeto y no lo tolera.	Se debe cuanto antes realizar un llamado a audiencia a la realización de un consejo de familia.	La decisión queda en manos de la comitiva.
Contralor receptivo o general.	Persona optimista, rígida y persuasiva, imperativa y presurosa, toma la iniciativa; vigila su ejecución.	Arrogante e impaciente, impulsivo y es muy notorio en el manejo del poder.	La autoridad en manos de otros cuando él no se encuentra es transitoria, porque cuando se posiciona del poder es solo de él.	Un proyecto elaborado por su séquito debe mantener una excelente comunicación con el directivo porque de lo contrario se considerará improductivo y costoso.	Sus colaboradores deciden, pero la decisión final la toma él como cabeza de la empresa familiar.
Conciliativo adaptable o embajador.	Se entiende bien con sus semejantes, bastante empático, entusiasta, orientador y juvenil.	Poco realista y temeroso de las decisiones. Toma decisiones sin medir las consecuencias de sus actos.	La autoridad familiar en pugna de dos hermanos.	Abre el espacio para que un tercero que no es de la familia tome las riendas del área dejada por la familia.	En muchos casos evade responsabilidades. Trata de generar confianza y llegar a un gana-gana para todos.
Conservador posesivo o monarca.	Valora los recursos por encima de cualquier situación; práctico y se rodea de quienes le siguen por su ideología.	Vive pendiente del qué dirán; da muchas órdenes y se satisface cuando su poder se representa en acciones.	En una sucesión él estará hasta su muerte, no se puede mencionar la palabra retiro.	Consideran que nadie los puede remplazar, la responsabilidad los obliga a seguir tomando partida en el encuentro.	Los demás familiares aspirantes al trono piensan en retirarlo, pero nunca funciona.

Fuente: elaboración propia.

con la responsabilidad social empresarial. Por ende, la influencia del dueño de una empresa de familia puede alterar la productividad y eficiencia de dicha organización de forma significativa, generando un clima tenso y desmotivante para el personal.

El gerente debe aprender a detectar el tipo de influencia que ejerce en los colaboradores de la organización, autorreflexionando en el tipo de poder que él establece y sus consecuencias. Para Motta, “en el mundo contemporáneo, las condiciones de ese ambiente han agudizado identidades y contradicciones en las relaciones de trabajo, han creado nuevas bases ambientales para el desarrollo de la teoría de participación y validado la acentuada preocupación por la gerencia” (1993, p. 137). Esas condiciones se encuentran resumidas en la tabla 4.

En cuanto a la democratización de las relaciones, es evidente que tanto en el colegio como en el hogar, las relaciones de poder se presentan cada vez más fragmentadas; el desarrollo profesional de la mujer y la autonomía que reclaman los hijos son factores que afectan la distribución del

poder que antes poseía el padre. Ahora es muy usual ver mujeres cabeza de familia que buscan equilibrar su poder entre el trabajo y la responsabilidad de su hogar.

Los niños se enfrentan a más temprana edad a tomar decisiones y asumir su independencia. Esto puede favorecer sus competencias, y con el tiempo reclamar un trato justo en la empresa. Es inevitable no pensar en un nuevo modelo de mando-subordinación que lleve a los gerentes o dueños de empresas a implementar nuevas formas de relación desde la democratización del poder. El desarrollo de la conciencia de clases ha permitido establecer un pensamiento dirigido a buscar mayor participación en las empresas, con el fin de decidir hacia dónde debe ir la empresa; para ello buscará aliarse con personas de intereses similares.

El aumento del grado educacional permitirá que los colaboradores de la empresa identifiquen más fácilmente las situaciones de conflicto y manejo inadecuado del poder, lo que los haría pensar en sus aspiraciones laborales y en formar un espíritu más crítico en el desarrollo de

Tabla 4. Bases sociales de la participación

Causa	Consecuencia
Democratización de las relaciones sociales	Nuevas relaciones sociales mando-subordinación
Desarrollo de la conciencia de clase y del agrupamiento profesional sobre trabajadores	Agregación más acentuada de intereses
Aumento del nivel educacional	Nuevas aspiraciones profesionales
Velocidad de los cambios	Desactualización más rápida de las estructuras establecidas
Intensidad de la comunicación	Acentuación de los mimetismos y presiones ideológicas

Fuente: Motta (1993, p. 138).

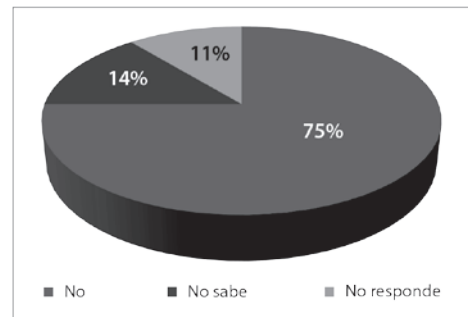
sus funciones. La medición de sus competencias y la fuerte competitividad laboral llevarán a las personas a modificar su comportamiento, para obligarlas a tener nuevos retos personales y profesionales.

La velocidad en que se transforma el medio ambiente, la economía y lo social, sin duda afectará la toma de decisiones de los dirigentes familiares. Será necesario implementar grupos primarios de personas que trabajen en equipo y demuestren habilidades para responder de forma ágil y oportuna a las nuevas demandas del mercado. La intensidad de la comunicación y el avance tecnológico hace que la información no se quede en el nivel más alto de la empresa, sino que sea posible para todos los colaboradores y de forma inmediata. Esto hace más compleja la función del gerente y lo obliga a conocer y aprender a desenvolverse en espacios virtuales, que requieren una mejor comprensión e interacción con el medio.

Las empresas jerárquicas se verán en la necesidad de estimular a sus colaboradores a aprender nuevas formas de realizar su trabajo, y crear un clima de negociación que lleve a la empresa a sobrevivir en procesos de comunicación más interactivos. Puede suponerse que su poder se diluirá en la medida que no tome el control de dicha información. En las empresas de familia el poder está mediado por el reconocimiento de su rol como padre y fundador de la empresa, pero esto puede llevar a una mayor complejidad en su proceso decisorio. Para lograr una intervención asertiva se requiere de una comprensión y confianza cultivada desde el hogar y percibida por los colaboradores de la empresa.

Para lograr mayor participación en la toma de decisiones se requiere de la creación del consejo de familia, el cual “nace cuando los miembros de la asamblea familiar son tantos que el órgano no es suficiente para regular las relaciones entre empresa y familia” (Serna y Suárez, 2005, p. 185). En la figura 1 se puede observar cómo en la gran mayoría de empresas de familia el consejo de familia no existe:

Figura 1. ¿Existe consejo de familia?



Fuente: Serna y Suárez (2005, p. 185).

La vía más segura a la concertación familiar es la comunicación, pero esta será más efectiva en la medida en que se logre establecer desde la asamblea de familia una intención a partir de lo humano. Es allí donde se requiere la asesoría en gestión humana y la posible estructuración de esta en la empresa, acorde con las necesidades generadas. Ahora bien, el mecanismo de comunicación entre la familia y la empresa es el consejo de familia, el cual permitirá una menor mortalidad en este tipo de empresas si los dirigentes y consultores establecen principios éticos de comportamiento; de hecho, las normas se hicieron para mejorar las relaciones interpersonales.

Conclusiones

Como antecedentes históricos de las empresas de familia, el poder formal es aquel mediante el cual el fundador tiene la capacidad de producir en sus subordinados actitudes de cambio no por voluntad misma de quien recibe la orden, sino por la condición de quien imparte la decisión.

Con el modelo actual de competitividad en el cual se encuentran todas las pymes del país, las relaciones de poder por parte de los directivos hacia los trabajadores se hacen más complejas en razón a la mala distribución de ingresos producto de los bajos salarios y la urgencia por alcanzar altos niveles de productividad en una economía emergente, con poca planeación para enfrentar tratados internacionales, con muy poca tecnología, infraestructura y poco interés de los empresarios en generar asociatividad para enfrentar la tan ansiada competitividad.

Con el paso de los años, ha venido cambiando la disposición familiar (padre, madre e hijos) para encontrar hoy en día bastantes madres cabezas de familia ocupando el cargo de primera magistratura en la dirección de la empresa con el apoyo de sus hijos. Las empresas familiares presentan ausencia de los consejos de familia, lo que se convierte en una causa de mortalidad de este tipo de empresas. La teoría de la participación para Motta es la clave para contrarrestar las relaciones del manejo exagerado del poder.

Referencias

12Manage (s. f.). Gerencia científica / Administración científica. Recuperado de http://www.12manage.com/methods_taylor_scientific_management_es.html

Aktouf, O. (2001). *La estrategia del avestruz racional: post-globalización economía y organización*. Cali: Universidad del Valle.

Azua, J. y Ardensen, A. (2001). *Alianza competitiva para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras*. Madrid: McGraw-Hill.

Benavides, O. (2001). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: McGraw-Hill.

Castillo, R. (s. f.). *Asociatividad: un nuevo mecanismo para salir adelante*. Recuperado de <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/ventajas-competitivas/491452.html>

Christensen, R. (1976). *La sucesión en la dirección de pequeñas empresas*. Barcelona: Labor.

Eumed (s. f.). *La asociatividad como estrategia*. Recuperado de <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/ventajascompetitivas/491452.html>

Fayol, T. (2010). *Historia de la administración*. México: Fondo de Cultura Económica.

Galarza, J. (1992). *Desarrollo organizacional. Módulo autoformativo*. Bogotá: ESAP.

Gómez, L. (2008). *Baterías MAC S. A. De microempresa a transnacional*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Hermel, P. (1990). *La gestión participativa*. Barcelona: Gestión 2000.

Hodge, B., Anthony, L. y Gales, M. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall. España.

Le Van, G. (2003). *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. Bilbao: Deusto.

Motta, P. R. (1993). *La ciencia y el arte de ser dirigente*. Bogotá: Tercer Mundo Ediciones Uniandes.

Nogales, F. (2008). *La familia empresaria. Aprenda a diagnosticar sus déficits y potencialidades*. Madrid: Díaz de Santos.

Periódico Humanidad (2013). Bajos ingresos en localidades. Correo electrónico.

Porter, M. (1999). *Una economía globalizada*. México: Fondo de Cultura Económica.

Poza, E. (2011). *Empresas familiares*. México: Cengage Learning.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Madrid: Prentice Hall.

Sala, A. (2009). *Secretos de familia. Las guerras del poder*. Barcelona: Robinbook Masterclass.

Síntesis de la Legislación de la UE (2013). *Europa 2020: estrategia para el crecimiento de la Unión Europea*. Recuperado de http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/eu2020/em0028_es.htm

Serna, H. y Suárez, E. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.