

## **Empresa: Colombia, país de oportunidades**

Por:

Aurelio Vélez Vélez \*

La imagen de la empresa de familia puede ser la pequeña tienda o la sastrería, o el taller automotriz. Es entendible, en Colombia, nuestro país, la mayoría de las empresas son de familia o lo fueron en su origen. Más del 50% de las grandes empresas en Colombia, son empresas de familia.

Las empresas familiares se convierten en un intenso escenario de profundas emociones, donde los límites entre lo laboral y lo familiar se diluyen. Como delimitar durante el día el papel de jefe, padre, hermano, hijo, esposa... no es sencillo, pero de lograrlo depende la permanencia, consolidación y desarrollo.

Es común encontrar que muchas empresas/familiares, desaparecen como resultado de problemas familiares que no pudieron solucionarse, en su mayoría generados por falta de comunicación. Otras, el negocio se termina porque los herederos no se formaron, fueron cómodos y facilistas y no poseían o no deseaban poseer la visión del pionero. En otros casos por orgullo, ligereza, mezquindad y profunda carencia de liderazgo y compromiso.

La ausencia de visión, el apego al pasado, el no aceptar el cambio, la ausencia de delegación, la informalidad, el caos, el inmediatez, la economía de bolsillo, los conflictos inmanejables, son algunas de las causas para sepultar importantes proyectos.

Una empresa de familia, se tipifica porque en ella se mezcla:

- Negocio
- Propiedad
- Familia

Dando paso a la trilogía inherente a la empresa familiar, en la cual cada persona que tiene que ver con la organización familiar puede tener hasta tres papeles o escenarios a la vez: El futuro de la empresa de familia depende, de la aceptación y sometimiento a una serie de reglas que generan muy posiblemente rechazo y confrontación en sus inicios.

**Aceptar que somos seres humanos con cualidades y defectos, aceptar las diferencias asumir que el unanimismo no existe, es el punto de partida para alumbrar el futuro.**

Las dificultades y conflictos que no se verbalizan, que no se enfrentan, que no se superan, se convierten en la ruta más segura para que la empresa de familia desaparezca.

De cada cien empresas de familia, setenta no llegan a la tercera generación, las causas son repetidas, lugares comunes, que pueden ser visualizados y por lo tanto prevenidos. Se habla de la crisis de la

empresa de familia. el interrogante oportuno se puede establecer en los siguientes términos: "La crisis de la empresa de familia, es tan sólo el reflejo de la familia como eje fundamental de la sociedad".

La prioridad fundamental es el desarrollo y armonía familiar, uno de los escenarios es "La empresa".

Las empresas de familia son el resultado de una visión de futuro, de la tarea ardua de un pionero, de un soñador que se transforma en un empresario, en muchos casos sin imaginarlo, del apoyo decidido de esposa, hijos y colaboradores.

Pero, en el momento en que la próxima generación se incorpora, surgen elementos que aunque latentes se empiezan a manifestar de diferentes y sutiles formas.

Ser integrante de la familia, no es garantía de poseer el perfil adecuado para la empresa.

A la empresa, no le sirven por igual todos los miembros de la familia y todos a su vez no perciben la empresa de igual manera, y sus expectativas no son las mismas.

Las Empresas de Familia son la manifestación productiva más antigua. Surgen de la imperante necesidad de la familia por subsistir.

Inicialmente se trataba de producciones para el consumo de la "familia empresaria". Luego extendieron su actividad por vía del trueque,

abordando gradualmente el entorno de la familia, hasta hoy... El real origen de la mayoría de las organizaciones que hoy conocemos es la familia.

La aparición del capitalismo acontece junto con la Revolución Industrial en el siglo XVIII y hace que la importancia relativa de la empresa de familia asimile esta realidad.

erra Mundial con todos sus efectos, le regresa el papel a la Empresa de Familia, las cuales se convierten en las reales dinamizadoras de la economía y generadoras de grandes proyectos.

Es importante resaltar el papel de las empresas de familia en el surgimiento y desarrollo del Japón.

En Colombia, las empresas de familia representan alrededor del 70% de las unidades productivas, el 65% de los puestos de trabajo y el 80% de la comercialización. En nuestro país el estado con su descomunal tamaño es el otro gran generador de empleo.

El pionero inicia con un prudente objetivo: le interesa sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia, sin ser un empleado... en nuestro país el discurso de "yo deseo ser mi propio jefe", forma parte de la génesis de las empresas de familia. Con el tiempo y al lograrlo, surge como objetivo la formalización, el desarrollo y claro está, la rentabilidad y, al lograr estas etapas se presenta la empresa de familia con su objetivo

superior: LA TRASCENDENCIA. (Algo así como sembrar un árbol, escribir un libro, tener un hijo... forjar una empresa...)

Qué quiere decir "trascender" para el empresario: él quiere que, luego de retirarse o abandonar la dirección empresarial, cualquiera sea la causa, la empresa pueda ser seguida por sus hijos... "No concibo el resultado de mi trabajo en otras manos"...

El pionero trabaja para alcanzar este objetivo, el empresario sabe que tiene que crecer, en muchos casos la obstinación de crecer impide visualizar el verdadero sentido del desarrollo. El pionero sabe que tiene que invertir.

En la mayoría de los casos forma parte de la cultura organizacional, ganar mucho, retirar lo menos posible, para lograr reinvertir.

Así se genera un sistema de reinversión casi inconsciente, que es el que financia el crecimiento.

Se pierde en la mayoría de los casos la identidad pionero- empresa, los horarios no existen, la vida es la empresa y la empresa es la vida, es tanto el esfuerzo dedicado a impulsar este proyecto, que el Empresario prácticamente olvida su vida y sigue el proceso permanente de reinversión, en una actividad bajo riesgo, olvidando separar reservas financieras para próximas necesidades, lo que será la causa de muchas de las dificultades que causan tropiezos en la vida empresarial, o mejor en ese ente indivisible.

El ciclo vital se torna complejo aún más por que conviven en el desarrollo del empresario familiar una serie de "invasiones": la empresa avanza sobre la familia y la administración, la familia sobre la empresa y así sucesivamente. Expresiones como: ¡No puedo entender como mis hijos no vibran con la empresa!... No saben que toda mi vida esta en esta empresa...

Esta actitud, entendible, por cierto, hace que la familia crezca convencida que la empresa todo lo puede y está en la obligación y capacidad de solucionar todos los requerimientos de todos los miembros, pero que, enfrentado con este concepto la empresa requiera todos los recursos posibles, aún los que la familia puede entender que le son propios.

Es común y muy interesante, encontrar el miembro de familia, que no se capacitó, que no aporta capital, ni trabajo, ni conocimientos y se considera con todos los derechos.

Así surgen una serie de faltas de entendimiento que normalmente son mantenidas en la "incubadora" y que se desarrollan con el cambio generacional. La más común de las demandas de "beneficios sociales, o pagos en especie" es el de generar puestos de trabajo familiares, sin tener en cuenta la idoneidad. 'Ya que soy el dueño, mi hijo (o cualquier otra persona de mi familia) tiene que tener derecho a entrar en la empresa y tener un buen trabajo".

El real desempleo que vive, o mejor, que sufre Colombia, le proporciona a dicha consideración un toque novelesco y de abierta imposición.

En la medida de una mayor demanda hacia la empresa, sin la retribución de generar auténtico dinamismo económico, es mayor la decadencia de los resultados y la amenaza hacia el futuro de la misma.

La desconfianza es uno de los virus más intensos que debe afrontar la empresa familiar.

En muchos casos los socios no se comunican, no se disfrutan, sino que se sienten obligados, sus objetivos son distintos, su formación diferente, sus parejas de muy diferentes objetivos, y muchas veces enfrentados, y... no obtienen lo que desean de sus posesiones.

Lo anterior es la antesala a la desconfianza en las decisiones de los socios ejecutivos.

Cuando desaparece la confianza, las circunstancias cambian, y cada uno mira al otro, y a su remuneración. "Sálvese quien pueda"... surgen consideraciones forzadas de por sí mezquinas... 'Yo tengo la obligación de pensar en mi futuro... ya soy harina de otro costal'.

Y muchos se preguntan, ¿Cómo comenzó todo?

Simplemente, porque no se tomaron las medidas pertinentes y oportunas. Porque se tomaron definiciones precipitadas, porque se abusó del poder, porque no se construyó una comunicación libre y aireada y porque siempre se pensó que las crisis ocurrían en la empresa del vecino.

No obstante las consideraciones anteriores, en Estados Unidos, más de 300 de las primeras 500 empresas en facturación son hoy empresas de familia, y más de 450 de esas mismas 500 empresas nacieron como empresas de familia, ejemplos como IBM o Ford ilustran el valor de las empresas de familia.

En Colombia las empresas de familia serán cada vez más importantes en cuanto a su papel generador de dinamismo empresarial y social.

Son organizaciones de gran importancia, que operan inicialmente bajo un clima de consenso, confianza e informalidad.

Organizaciones que deben asumir el cambio como una oportunidad, la comunicación como un requisito fundamental, la creatividad como la real llave al futuro... todo lo anterior soportado en una plataforma de valores compartidos... nunca impuestos...

Es fundamental crear una cultura familiar que airee los desacuerdos y los temas que intercepten empresa y familia. Esta cultura deberá propender por la unión de la familia y por el fortalecimiento o adopción de valores. Además, se deben generar espacios familiares para difundir los valores de la familia, sus tradiciones y su historia, esto fortalece el sentimiento de pertenencia.

La generación de un protocolo de la familia, que no es otra cosa que una especie de Constitución, o reglas de convivencia y desarrollo del grupo familiar, no es una moda, es una verdadera necesidad.

La profesionalización, que más que simple academicismo, es un sistema de vida, de negocios y de relaciones familiares, es una necesidad, pero no una garantía para la supervivencia de lo organizacional. La verdadera garantía es la aceptación del cambio continuo y la sensibilidad y respeto para aceptar las diferencias.

Un elemento a considerar es el lugar que ocupa la familia en el desarrollo de la sociedad colombiana, es real el cambio del concepto de familia, su transformación, pero aun así, continúa como eje y epicentro del desarrollo de las personas y la comunidad.

El gran reto es superar y afrontar los problemas de comunicación, los conflictos emocionales, los rencores y sentimientos del pasado entre integrantes de la familia. Fortalecer el trabajo en equipo y la definitiva solución de los problemas, destruir la coraza de intereses particulares y abordar un viaje sin regreso en la nave de la sinergia y la clara visión de futuro.

Es de gran importancia realizar un trabajo continuo y colmado de dificultades, consistente en que los integrantes de la familia sojuzguen objetivamente.

Se requiere de un liderazgo que oriente que posea la facultad con su ejemplo de decirle a alguien qué hacer, para lograr que las demás personas actúen y se proyecten.

El líder en la empresa de familia debe estar atento y centrado en los siguientes puntos:

- Auto-disciplina.
- Buen Juicio.
- Ser sensible a las necesidades de los demás.
- Equilibrado.
- Centrado.
- Justo.
- Confiable.
- Que no viva del pasado.
- Que se centre en lo fundamental.
- Con mentalidad estratégica.
- Que trabaje y se proyecte con los mejores.
- Que asuma y disfrute el cambio.
- Que controle sus emociones.
- Que vea en el ejemplo su mejor herramienta, más que en las palabras.
- Humilde.

Liderar en Colombia no es fácil. Liderar una empresa de familia no es fácil... Si así fuera, no existirían los seguidores... Pero por ahora, la responsabilidad recae sobre aquellos quienes sean capaces de trabajar duro para transformarse en mejores líderes."

\* **Aurelio Vélez Vélez**

### **Información Académica**

- Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT.
- Especialista en Desarrollo Humano.

### **Experiencia laboral**

- Gerente Nacional de Ventas del Grupo Gráfico Meyercord - Colorprint.
- Gerente de varias organizaciones entre ellas: PROCOLDER, CENTRO SEP, SECURTEC.
- Miembro de la junta directiva de FENALCO - Antioquia.
- Miembro de la junta directiva de ANDEVIC.
- Miembro de diferentes juntas directivas (Peláez y Soto, El Domador, etc.)
- Director de los espacios radiales: VISIÓN DE FUTURO de Caracol, LIDERAZGO Y FUTURO, en la emisora cultural.
- Radio Bolivariana. (Actualmente, 11 A.M., Lunes 1:00 P.M.)
- Consultor y facilitador empresarial.
- Profesor de cátedra de la Universidad EAFIT.
- Consultor y/o facilitador.