

---

## LA FAMIEMPRESA, UN SISTEMA VIVO Y ABIERTO DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO

Por: Adriana Segovia<sup>1</sup> - Zuray Melgarejo<sup>2</sup>

---

### RESUMEN

La condición de pobreza en Colombia (un poco más de la mitad de la población) y la falta de empleo para las familias es una preocupación en los profesionales de diferentes disciplinas, donde las Famiempresas (emprendimiento empresarial familiar) se han afianzado como una alternativa para combatir éstos flagelos. Este artículo es parte de un trabajo de investigación que reconoce la importancia de este modelo de Famiempresas como una de las principales fuentes de creación de empresas en Colombia.

Desde la metamirada de la complejidad y de manera sistémica, la comprensión de los sistemas que conforman éste tipo de Famiempresas (en condición de pobreza), sus relaciones y dinámicas, son la base fundamental para generar aportes hacia el desarrollo socio económico y de género con un enfoque de Economía Solidaria.

**Palabras clave:** Emprendimiento empresarial, Famiempresa, gestión, desarrollo.

**Clasificación JEL:** D13, M21, J12, I31

- 
1. Economista –Estudiante Maestría Universidad Nacional, Docente Universidad Distrital Francisco José de Caldas, e-mail: asegoviar@hotmail.com.
  2. Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Docente Universidad Nacional de Colombia, e-mail: zamelgarejomo@unal.edu.co.

**Artículo recibido: 16 de julio de 2011. Aprobado: 15 de septiembre de 2011.**

## ABSTRACT

Poverty conditions (a little more than half the population) and insufficient job positions for families in Colombia are both the concern of professionals from different disciplines, and so, family enterprise have been secured as an alternative to defeat these difficulties. This article is part of a research work that recognizes the importance of the family enterprise model as one of the main sources for the creation of companies in Colombia.

From the perspective of the complexity and in a systematic manner, the comprehension of the systems that comprise this type of family businesses (in poverty conditions), their relations and the way the organization works, are the basis for contributing to socioeconomics and gender development with a approach of solidarity economy.

**Key Words:** Entrepreneurship, family enterprise, management, development.

## 1. INTRODUCCIÓN

Una de las principales preocupaciones de nuestro tiempo es, sin lugar a dudas, el hallar estrategias de desarrollo adecuadas a las condiciones propias de nuestro país, en los sectores poblacionales más vulnerables, como son las familias pertenecientes a estratos de bajos recursos, comunidades marginadas de los mercados laborales formales y, en particular, en aquellas unidades familiares donde el deterioro económico y social, se asocia – casi de manera inevitable – a fuertes desequilibrios y conflictos al interior del núcleo familiar, con implicaciones, en particular, sobre la condición de la mujer.

Dentro de esas estrategias de desarrollo susceptibles de ser implementadas en Colombia, el modelo de Emprendimiento Empresarial Familiar aparece como una de las estrategias para hallar paliativos y vías de solución a la situación de las familias que se encuentran en ese estado de desamparo y depresión socio-económica.

Las microempresas familiares son conocidas como Famiempresas donde la mano de obra es aportada por los miembros de la familia. Entendida como la acción de emprendimiento permanente para reproducirse y sobrevivir, generalmente en condiciones de desventaja, cuyo principal capital es la capacidad de trabajo de sus miembros, su esfuerzo para mantenerse a pesar de múltiples diversidades y su necesidad de encontrar alternativas y oportunidades para una mayor retribución en su ingreso y calidad de vida en su propio ámbito rural. El concepto de Famiempresa suele asociarse con el de pequeñas empresas, aunque esto no sea del todo cierto; pero se consideran

integrantes de la organización de pequeñas y medianas empresas porque tienen los mismos problemas y padecimientos de las Pymes.

Es así, como el emprendimiento empresarial familiar se propone una transformación de la vida familiar a partir de lograr una visión e inserción diferente de sus integrantes con las actividades productivas y sociales en la comunidad, donde procesos como la planeación estratégica pueden ser aplicados a la familia y a la empresa logrando un máximo de sus bondades y fortaleciendo los procesos en ambas organizaciones. La conformación de Famiempresas, aparece como el vehículo principal de esa transformación que redundará en una reubicación y revalorización de los miembros familiares, estableciendo un nuevo equilibrio en el seno familiar y en la relación de la unidad familiar con el conjunto de la comunidad social, como opción de crecimiento, fortalecimiento, sostenibilidad y desarrollo integral de carácter solidario.

En esos postulados se asientan las hipótesis fundamentales de esta investigación que se propone, a través de un trabajo de campo exhaustivo realizado en la Unidad de Planeamiento Zonal - UPZ 96 de la localidad Santa Fe, en la ciudad de Bogotá, definir los componentes y características de las Famiempresas y del modelo de Emprendimiento Familiar más eficiente para alcanzar sus objetivos.

Este trabajo está organizado del siguiente modo. En la sección 2 se examinan los antecedentes y justificación de la investigación, donde a partir de la implementación del modelo neoliberal en Colombia, afectó el empleo y sus condiciones ahondando la pobreza y desigualdad, sobre todo para las mujeres para quienes evidencian mayores procesos de informalidad y menores salarios. En la sección 3 se analiza la importancia del Emprendimiento Empresarial Familiar y la importancia de la mujer emprendedora, apreciando con más claridad la realidad del uno y de la otra, la sección 4 pretende comprender la Famiempresa como un sistema complejo, vivo y abierto en interacción de factores externos como el mercado e internos como los dos que lo componen: la familia y la empresa, forjando una mutación que puede generar fuerzas impulsadoras o tóxicas, la primera que permite lograr no solo el éxito personal sino empresarial y familiar de quienes la conforman o las segundas que destruyan a la familia y la empresa. La sección 5 resalta la importancia del enfoque de planeación estratégica con una perspectiva de cuadro mando no solo como herramienta de crecimiento y fortalecimiento empresarial sino familiar, en la sección 6 se realizan algunas reflexiones relacionadas con paradigmas que generen alternativas, propuestas que permitan la inclusión dentro de un modelo más humanizado, destacando ciertas formas de Economía Solidaria, mientras que la última sección contiene las principales conclusiones del estudio.

## 2. ANTECEDENTES

A partir de la Constitución Política de 1991, el país asumió el modelo neoliberal, cuyo objetivo primordial era reducir la alta inflación que atravesaba el país, utilizando estrategias que aumentaron las tasas de interés, reduciendo la demanda y aumentando el desempleo. Desde ese entonces la tasa de desempleo ha permanecido en dos dígitos hasta la fecha, pese a la existencia de un crecimiento económico (con una ligera caída en el período 2007-2009 debido a los coletazos de la recesión mundial). “La combinación de crecimiento sostenido en la oferta laboral, una demanda laboral poco dinámica y salarios poco flexibles han dado como resultado una tasa de desempleo alta, incluso para los estándares de América Latina” (Cárdenas, 2009).

Adicionalmente, el deterioro del mercado laboral, la insuficiencia de ingresos y los bajos niveles de competencia generan altos niveles de pobreza. En Colombia estos niveles altos de pobreza, están afectando aproximadamente al 50% de la población y de éste el 18% aproximadamente se encuentra en condiciones de indigencia (Cárdenas, 2009).

La pobreza no es solamente la insuficiencia material, es la privación del bienestar, en las diferentes áreas del ser humano lo que genera grandes desigualdades en la potencialidad multidimensionalidad de los seres humanos y las sociedades, en Colombia lastimosamente las desigualdades han llevado a contar con uno de los indicadores de distribución de los ingresos más desiguales y menos favorables de América Latina: un coeficiente Gini de 0,593 en el 2009 (DANE, 2009).

La desigualdad no solamente se denota en los ingresos tal como lo visibiliza el coeficiente Gini, se da también teniendo en cuenta otras perspectivas como la de género, étnicas, raciales entre otras.

En el ámbito laboral, desde una perspectiva de género, el Banco Mundial así como el PNUD y otros, dan gran importancia a la labor de la mujer así como el desarrollo del talento humano para disminuir la pobreza.

*Existe un reconocimiento creciente de las disparidades de género en la intensidad y naturaleza de la pobreza por clase, edad, y grupo étnico. Se considera que las mujeres que son jefas de hogar son más pobres que las que cuentan con un marido en la casa. La pobreza de la mujer se agrava a lo largo de su vida, por el trabajo doméstico no remunerado y la discriminación salarial (Palmer, 1999).*

El 60% aproximadamente de las mujeres empleadas en Colombia laboran en la economía informal en condiciones precarias, empleos inestables,

bajos ingresos, largas jornadas, poca cobertura de seguridad social y son dependientes de redes de asistencia y apoyo social tales como el régimen subsidiado en salud (ENS: 2008).

Así, es preciso resaltar la participación e incremento de la mujer en el mercado laboral, modificando realidades en la familia: sin dejar sus roles, llevando dobles o triples jornadas y en las empresas perfilándose cada vez mejor para ser más competitiva (la tasa de alfabetismo femenina aumentó de 70% a 91% superando la masculina) (Cárdenas, 2009). Sin embargo, los salarios de las mujeres han sido históricamente menores que los de los hombres, en promedio el 83,6% de los ingresos que recibían los hombres en el sector formal de la economía, mientras que en el sector informal apenas llegaba al 65%. (Escuela Nacional Sindical, 2008).

Bajo las condiciones de desempleo, condiciones laborales, falta de oportunidades, discriminación de género entre otras, propician procesos de informalidad y subempleo (“Entre los años 2001 y 2007 la tasa de subempleo se ha ubicado en un 30%, la explicación tiene su origen en la pérdida de calidad de puestos de trabajo, la insuficiencia de horas y el nivel de competencia” (Cárdenas, 2009)) como salida a la falta de alternativas en la generación de ingresos para el sostenimiento de las familias. Sin duda, el mercado laboral es vital para cualquier sociedad, determinando el valor del trabajo a través del salario, fuente principal de los ingresos en los hogares, donde intervienen uno o más integrantes de las familias, incluyendo el trabajo de la mujer y en algunos casos los hijos menores de edad como parte del rol productivo en el mercado.

La informalidad y subempleo da paso al trabajo familiar, por cuenta propia e independientes de medianas y pequeñas empresas (Gracia y Urdinola, 2000). Este tipo de empresas se caracterizan por una alta relación de mano de obra vs capital, poco o nulo nivel tecnológico, poca o nula división del trabajo y especialización, las relaciones laborales están basadas en relaciones de parentesco o personales basadas en acuerdos afectivos y no contractuales (OCM; Observatorio Colombiano Microempresas: 2005) en su mayoría son empleos casuales, trabajadores con niveles bajos de educación (según datos del DANE, en su mayoría corresponde a secundaria con un 53% aproximadamente y 30% primaria), bajos salarios o no existen para quienes laboran, inestabilidad laboral, baja capacidad de gestión administrativa, bajo nivel de organización, no existen controles ni registros, poca capacidad de producción, altos costos de la producción, nulas economías de escala “baja productividad y pocas posibilidades de acceder a los recursos financieros, lo cual limita sus posibilidades de crecimiento y sostenibilidad en el mercado” (Cámara de Comercio, 2008).

En este sentido, el Estado ha impulsado y realiza un gran esfuerzo orientado a la creación y fortalecimiento de las empresas, como parte de la solución en la última década ha habido un gran impulso por parte del Estado y Organismos varios que ven en el emprendimiento empresarial una estrategia tanto económica como social, la ley de Emprendimiento (Ley 1014 de 2006), la decisión por disminuir los trámites en la formalización de las mismas entre otros, ha sido parte de sus estrategias, sin embargo, a pesar de que Colombia ocupa el tercer lugar en el mundo en materia de Emprendimiento, después de Tailandia y Perú (Global Entrepreneurship Monitor –GEM:2009), el estudio demuestra que el 86% de las nuevas empresas se crean en un marco de informalidad y la mortalidad empresarial es creciente pues mientras se da una tasa de creación de empresas de 22,48%, la tasa de cierre de compañías es del 10,52% (Revista Dinero, 2009). Siendo insuficiente las medidas, pues como se mencionó en párrafos anteriores la informalidad, subempleo y “rebusque” aumenta cada vez más.

Finalmente, es necesario vincular la complejidad y los aportes de las diferentes disciplinas: la economía, la administración y gestión empresarial, la antropología, la etnología, la sociología, la politología, trabajo social entre otras, en un anhelo común por hallar soluciones concretas y practicables a los graves problemas que afronta una enorme cantidad de seres humanos en los sectores más marginalizados de la sociedad contemporánea.

### **3. EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL FAMILIAR, ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

El emprender es comenzar algo, ésta palabra proviene del francés “entrepreneur” que traduce iniciar o ser pionero, algunos indican que se les comenzó a llamar emprendedores a las personas que se lanzaban a una aventura sin tener claridad sobre lo que pasaría a futuro o para designar a los hombres que iban a las expediciones militares (Rodrigo Varela: 2008).

El término se expandió en Francia aplicado a grandes obras y de gran importancia, sin embargo por primera vez el término fue acuñado en el siglo XVIII por el economista Richard Cantillon, siendo el primero en tener en cuenta el papel del emprendedor en la economía (Arnulfo Urrutia: 2007).

Posteriormente varios autores han aportado desde diferentes perspectivas generando dos fuertes corrientes que abordan el estudio y comprensión del emprendimiento: Desde los procesos económicos, de producción, innovación, riesgo, incertidumbre, cambio tecnológico, “resultado acumulativo de muchas decisiones a corto plazo de los empresarios políticos y económicos” (Díaz y otros, 2005), y el enfoque marcando por lo humanístico, asociando comportamientos y actitudes del emprendedor “reflejan

los modelos mentales subjetivos evidenciando ideas, creencias y modos culturales” (Díaz y otros, 2005).

Las empresas familiares son grandes motores en las diferentes economías, es así como en el Reino Unido su participación es del 76% de las empresas, en Estados Unidos el 90% y contribuyen al 60% del PIB, generando 50 millones de empleos y 175 de ellas forman parte de las 500 más famosas de la revista Forbes. En Brasil más del 90% de las 300 empresas privadas más grandes son empresas familiares y generan más de 1,6 millones de empleos (Cuesta y Asociados. Cuesta Carlos y Juan Carlos. Cámara de Comercio: 2007).

En América Latina, por las características culturales y el tamaño de las empresas, es fácil concluir que el papel de la familia deber ser muy alto, más del 90% son empresas familiares (Rodrigo Varela: 2008).

En Colombia las empresas familiares se remontan a antes de la Colonia, las familias indígenas realizaban sus procesos de producción a través de grupos familiares. Posterior a la colonización y épocas recientes como indica César Ucrox ex superintendente de Sociedades, la mayoría de empresas nacieron sin piso legal, sin representantes legales ni registros contables, posteriormente la legislación da pautas para formalizar las empresas, por lo que solo hay datos desde 1978.

“Colombia es un país de empresas familiares porque la mayoría de los grupos económicos nacieron como tal, e incluso todavía conservan ese carácter” (Revista Dinero, 1999). La sucesión de aquellos grupos es de tenerse en cuenta ya que a través de las diferentes generaciones se han consolidado varios como la familia Santo Domingo, Ardila Lulle, Sarmiento Angulo, Carvajal, Restrepo, Echevarría, Carulla, Roland, Chávez (María: Jolie de Vogue), Guerrero (Jesús: Grupo Servientrega), Gómez (Gumerindo: Colchones el Dorado) entre otras (Revista Dinero No. 80: 2008).

En el año 2000, a través de estudios de sociedades registradas y matriculadas en las cámaras de comercio del país, se halló que el 67% correspondían a empresas familiares, no obstante en comparación con otros países su indicador es bajo. Vale la pena anotar que los datos eran de empresas formales, sin embargo no hay precisión sobre los registros o datos de las informales.

El emprendimiento empresarial se ha venido extendiendo de una forma rápida, sobre todo en economías en desarrollo, la gente recurre a sus saberes, destrezas y habilidades adquiridas a través de la transmisión de sus ascendentes y algunas escuelas de oficios entre otras. Desempeñándose en actividades informales como medio de sustento lo que ha llevado a éstas personas y sus familias, como en el caso de Colombia y Bogotá en particular

a “montar en sus hogares pequeños talleres, aparece la producción doméstica para el mercado de productos comestibles como las arepas, chorizos etc. se multiplican las tiendas de barrio y los pequeños talleres” (Arango, 2003).

El informe GEM del 2009 indica que los hombres crean empresa en una proporción mayor al de las mujeres: 25,7% frente a un 19,5%, siendo su creación por necesidad mayor en las mujeres que en hombres (mujeres: 49% vs 36% hombres), sin embargo la brecha tiende a cerrarse.

*Un importante factor que ha impulsado este fenómeno de las mujeres a la cabeza de los negocios como empresarias es su deseo de ser independientes y libres, demostrando que son emprendedoras y pueden sacar adelante sus propios proyectos económicos en igualdad de condiciones (Serna y Suárez, 2005).*

*Va creciendo casi en proporción geométrica durante las últimas dos décadas, algunos estudios indican que en el Reino Unido entre 1981 y 1987 el autoempleo de la mujer creció, éste crecimiento para los hombres fue de un 30% y un 70% para las mujeres. En Estados Unidos la cifra de mujeres propietarias de empresas creció al 57% entre 1982 y 1987 (...) aunque no existen estadísticas confiables, puede afirmarse que esta participación y crecimiento de la mujer empresaria también ha ido aumentando en los países latinoamericanos, como resultado positivo de su creciente preparación académica para ingresar en actividades empresariales, sin menoscabo de su función como esposa y madre (Cámara de Comercio, 2006).*

La importancia de la mujer y específicamente de la mujer emprendedora permite apreciar con más claridad la realidad de estos para definir nuevos esquemas en las relaciones de poder, jerarquía, dominación masculina, desigualdad salarial, maltratos físicos o psicológicos, estructuras familiares, ideas heredadas entre otros, factores necesarios para comprender e interpretar dinámicas internas y externas entre las familias y su entorno “los estudios de género utilizan una perspectiva de análisis de las diferencias en general, que denuncian la lógica binaria con que se perciben” (Burín y Melo, 1998).

#### **4. LA FAMIEMPRESA UN SISTEMA COMPLEJO, VIVO Y ABIERTO**

La vinculación de la familia a la empresa se ha dado en Colombia en épocas como la Colonia donde “la economía en cierto sentido era una proyección de los vínculos y las potencialidades familiares (...) entre pequeños agricultores la existencia cotidiana la decidía, en forma apremiante, el trabajo de todos. La economía de la sociedad colonial era ciertamente, una economía familiar” (Rodríguez, 2004).

Sin embargo el estudio de la empresa familiar es relativamente reciente, iniciando con descripciones de casos de empresas familiares desde las últimas dos décadas, por parte de investigadores administradores de empresas y psicólogos organizacionales y posteriormente terapeutas familiares aplicando conceptos vinculación, desvinculación, a grupos familiares que tienen negocios (Kelin y otros, 1997).

A las Famiempresas se les ha definido de diversas formas “en un estudio sobre empresas familiares, Chua, Chrisman y Sharma citaron 21 definiciones diferentes halladas en 250 artículos de investigación” (Poza, 2005), sin embargo para precisar tomaré la de Ernesto Poza quien la define desde una perspectiva sistémica así:

*Es aquella en la que un emprendedor o director de la actual generación y uno o más integrantes de la familia influyen en la dirección estratégica de la compañía. Lo hacen merced a su participación (relación de los miembros de la familia con la empresa), control de la propiedad, preferencias estratégicas y a la cultura (comportamientos que se arraigan en una empresa, la relación entre familia y negocio define la cultura) y los valores que imprimen en la empresa. (...) El resultado es una combinación única de subsistemas (familiar, administrativo y de propiedad) que forman todo un sistema de la empresa familiar, formando una capacidad de adaptación significativa y una ventaja competitiva o fuente de vulnerabilidad ante el cambio generacional.*

Varios autores coinciden en que la empresa familiar está compuesta de tres sistemas: La familia, empresa y propiedad y en la que se tipifican la intersección triple de ella. La familia se basa en lo emocional, en sus interrelaciones de apoyo, seguridad, igualdad, donde se evita la confrontación, es un sistema cerrado evitando el cambio y tiene una visión social mientras que la empresa se basa en hechos, orientada a resultados, competencia, riesgo, equidad, sistema abierto buscando el cambio y tiene una visión netamente económica (Rodrigo Varela: 2008: 505).

Las empresas familiares crean relaciones que pueden ser de armonía o de conflicto y que pueden potencializar o desaparecer este tipo de empresas (Serna y Suárez: 2005: 101). La conducta, intereses y visión o proyecto de vida de los miembros de la familia, afecta los sistemas: empresa-familia. “las pautas de funcionamiento de las empresas familiares están fuertemente influidas por la realidad del sistema familiar” (Bork y otros, 1997).

Las fortalezas o vínculos fuertes entre otros son el compromiso, solidaridad, dedicación de más tiempo y esfuerzo, planeación a mediano y largo

plazo, culturas estables (comparten historia), su comunicación, estructuras planas, aceptación de la autoridad, confianza y seguridad entre otras, pero también puede generar conflictos por desacuerdo o imposiciones ocasionando inadecuada selección del personal, mala asignación de funciones, salarios bajos, nulos, o exagerados, descapitalizar la empresa para objetivos familiares y deseos personales, no ser líder sino padre, madre, hermano mayor confundiendo normas y hechos familiares con empresariales, no alinear la visión empresarial con la personal, confundir activos empresariales con familiares, lazos afectivos con contractuales, no tener deseo de profesionalización entre otros, afectando los sistemas (Varela, Gómez, Serna y otros, Nogales, Poza).

Sin embargo, no puede olvidarse de que la Famiempresa es una unidad económica que debe dar respuesta como empresa a los requerimientos del mercado y partes interesadas, pero que además, debe atender a las exigencias y necesidades intra-familiares. Es así, como en esta mutua interdependencia de vínculos, interrelaciones, alianzas, redes desde el interior y desde el exterior del sistema se han generado dinámicas complejas en las que se invita a ver desde la complejidad.

Desde una perspectiva sistémica la familia y la empresa son sistemas vivos y abiertos, la transdisciplinarietà propone una visión compleja, no fragmentada, un conjunto de sistemas interdependientes e interconectados formando un todo. Las Famiempresas son un sistema integrado de varios sistemas en continua interrelación, con otros sistemas internos y externos.

Por un lado, la familia no es solamente la suma de sus integrantes o el desempeño individual, es un ecosistema donde su funcionamiento es sobre todo, las características o patrones de conexión, está conformada por seres humanos que generan una red de relaciones donde la intensidad, lealtad, comunicación, apego afectivo y emocional que varía con los años, siendo elementos de control, dirección, regulación o manipulación (Hernández, 1997).

La familia comprendida como un sistema de objetivos o funciones, crea patrones que se convierten en reglas describiendo las sucesiones del sistema y a medida que se avanza por el ciclo vital, estas reglas se convertirán en normas que evaluarán las conductas, en coherencia con los valores de las culturas y religiones asimilándose de forma particular en cada familia (Hernández, 1997).

Las conductas y valores asimilados en cada familia hacen que haya especificidad en las mismas, definiendo patrones como la organización, roles y reglas implícitas y explícitas, a partir de la interacción de sus miembros, donde la limitación de conductas y cumplimiento mantienen la integridad

del sistema. La estructura de poder también determina patrones en la familia con jerarquías asociadas a la edad, sexo, educación entre otros, donde las diversas valoraciones por parte de los integrantes de la familia definen interacciones. Durante la permanencia de la familia a través del ciclo de vida, ésta se puede adaptar reorientando sistemas o normas. (Hernández, 1997).

Por otro lado en relación a la empresa varios autores establecen semejanzas entre las empresas y los seres vivos desde una perspectiva de sistema abierto, resaltando que la empresa es un sistema integrado de diversas partes interrelacionadas e interdependientes entre sí con el ánimo de alcanzar objetivos (Chiavenato, 2000).

Las organizaciones como organismos o sistemas vivos abiertos incorporan y eliminan materia, se alimentan de los subsistemas internos y externos, por ello los subsistemas internos como los procesos deben tener claro el objetivo y estar alineados con el objetivo general de la organización, compartiendo sistemas similares de valores, metas y estrategias, así mismo los subsistemas externos retroalimentan y generan caos (entropía) siendo la retroalimentación un mecanismo que permite la detección y ejercer el control en el ejercicio de las funciones de los elementos que la conforman (Del Castillo, 1997).

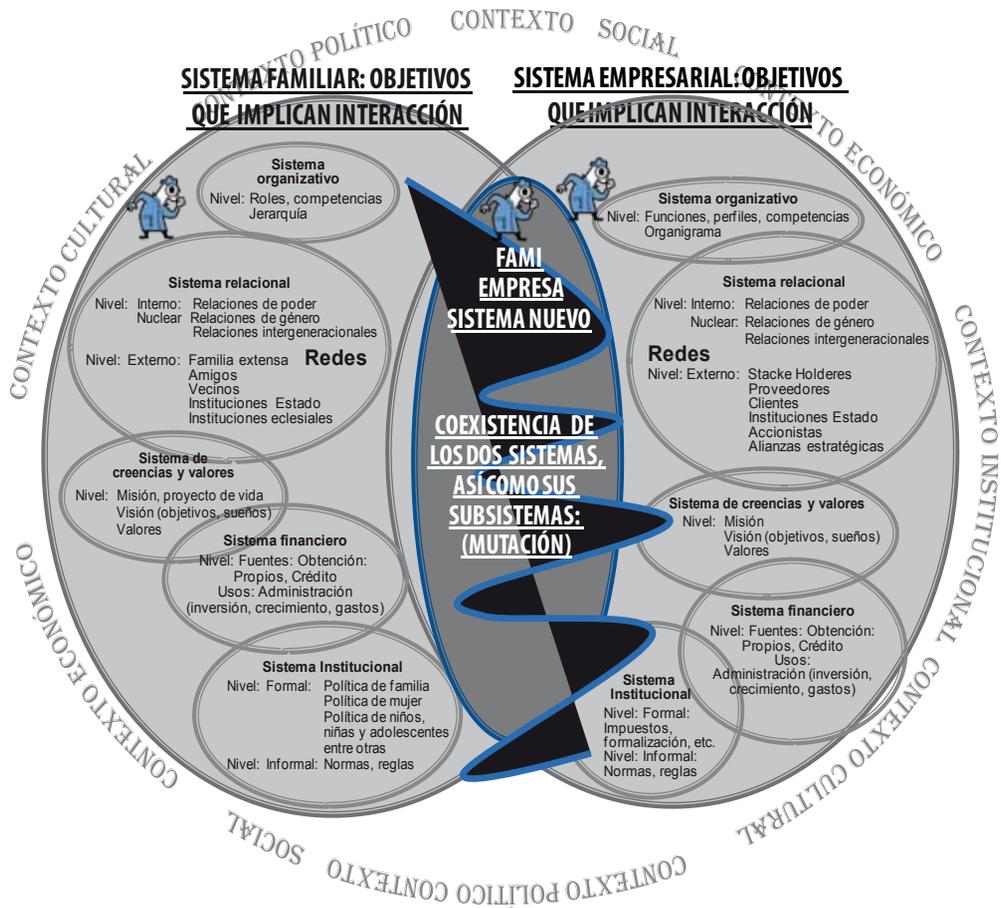
Las empresas como sistemas abiertos que están dentro de sistemas, tienen características como interdependencia con el medio interno y externo, generando cambios y adaptaciones en sus culturas, valores y adaptadas por sus miembros manteniendo relaciones, lealtades, relaciones de poder, entre otras, homeostasis manteniendo el equilibrio en la dirección, fines u objetivos, límites demarcando lo que está adentro o afuera, no siempre está físicamente. “Los sistemas sociales tienen fronteras que se superponen, las fronteras varían en el grado de permeabilidad, permitiendo mayor o menor grado con el ambiente” (Chiavenato, 2000), morfogénesis donde las empresas pueden cambiar su constitución, estructura, forma, funciones de control, comunicación entre otras, negentropía se refiere al intercambio de cantidades de energía (Chiavenato, 2000).

Así, las empresas crecen, reciben insumos, los procesan y entregan productos y/ o servicios, con una gran interacción dinámica con el medio (clientes, proveedores, competidores, instituciones públicas o privadas entre otros con la capacidad de influenciar el medio externo y de ser influenciado por él o a través de sus miembros) adaptándose y ajustándose para sobrevivir, cambiando mercados, productos, estructuras (Chiavenato, 2000).

Tratar de comprender los sistemas formales e informales que conforman las redes así como sus sistemas entre las interacciones, interdependencias

y coexistencias de formas de diversos niveles aportan una nueva visión y pueden ser complementarios para los estudiosos de las Famiempresas.

**Gráfico 1. La Famiempresa sistema complejo, vivo y abierto**



Fuente: Elaboración propia.

Según la investigación en curso, a partir del paradigma de la complejidad y con un enfoque sistémico, las Famiempresas están compuestas por dos sistemas que conforman uno solo; integrado por la familia y empresa, un sistema vivo y abierto que interactúa y se interrelaciona generando otros sistemas internos y externos, interdependientes e interconectados formando un todo, con dinámicas propias de sus sistemas y del todo “en una nueva transdisciplinaridad que opone y asocia a la vez comunicándose en circuito, concibiendo los niveles de emergencia de la realidad sin reducirlos a

unidades elementales y a leyes generales. “reconocer los niveles de emergencia” posibilita la comunicación entre las ciencias. El fin de la búsqueda del método no es encontrar un principio unitario de los conocimientos (reduccionista) sino lograr la comunicación sobre la base de un pensamiento complejo en la complejidad”. (Morín, 2003)

El gráfico 1, fruto de esta investigación, denota la interrelación entre los sistemas familia y empresa, cada uno con sus propios sistemas interrelacionándose conjuntamente en una serie de sistemas externos dados por el contexto político, institucionales, económico, cultural pero que a su vez genera un nuevo sistema: La Famiempresa, compuesta por la conjunción de los otros en una serie de sistemas que mutan y coexisten dando origen a nuevas dinámicas donde en la medida de la permeabilidad definirá sus características propias.

Las mutaciones pueden ser positivas o negativas afectando cualquiera de los sistemas origen, fortaleciéndolos o destruyéndolos. Vale anotar que el marco institucional formal o informal es de gran importancia pues, a través de él se generan cambios (North, 1994). “Las creencias se transforman en estructuras sociales y económicas a través de las instituciones, tanto a través de las reglas formales como de las informales. La relación entre los modelos mentales y las instituciones es muy estrecha” (Díaz y otros, 2005).

## **5. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS ENFOQUES DEL CUADRO MANDO, HERRAMIENTAS DE CRECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL**

El hecho de que haya en la actualidad un amplio crecimiento de Famiempresas en la ciudad, muchas de ellas caracterizadas por bajas condiciones de competitividad y varios obstáculos, ya que los pequeños empresarios no tienen el conocimiento suficiente para diseñar los productos, para comercializar, no cumplen con estándares de calidad, baja capacidad de gestión administrativa de las organizaciones, limitada capacidad para presentar proyectos por parte de las comunidades o pequeños empresarios, insuficiencia de canales de comercialización que acerque a los pequeños comerciantes y productores con grandes cadenas y que den oportunidades a los negocios, falta de conciencia dentro de las empresas de la responsabilidad social y altos costos de transferencia de conocimientos (Gutiérrez y otros, 2007).

Lo anterior implica no solo falta de capital para alcanzar eficiencia sino carencia de un modelo de gestión que permita estructurar las Famiempresas en condiciones de fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad.

Esta investigación propone la planeación estratégica ya que es un modelo aplicado en todo tipo de organizaciones, permite la búsqueda del

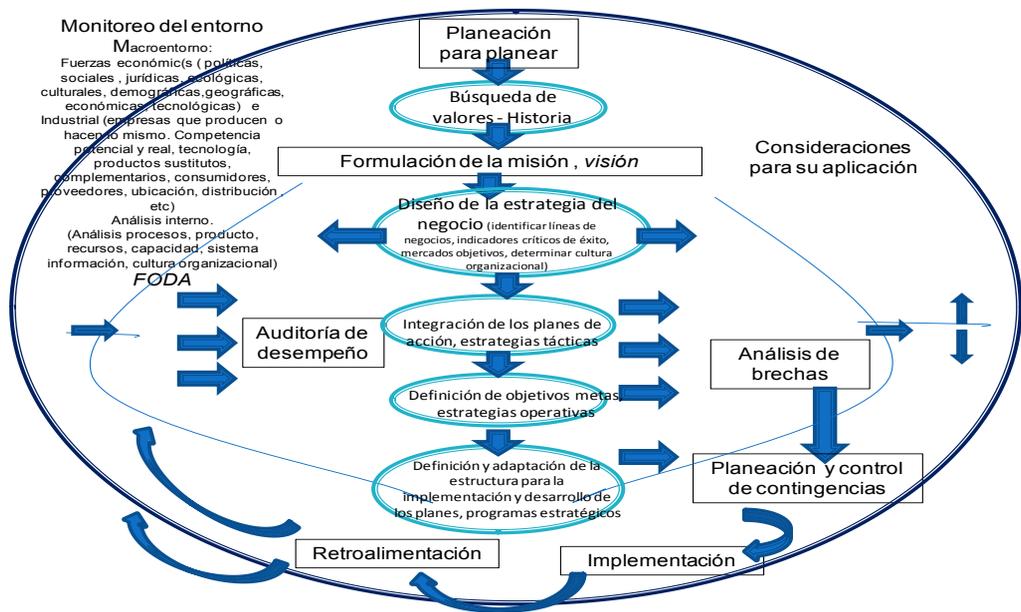
mejoramiento en el desempeño de las empresas, el aumento de la eficacia y la productividad con el fuerte aporte del pensamiento sistémico a la visión organizacional, enfocadas a la dirección estratégica (Zapata y otros, 2008).

La planeación estratégica orienta y define el quehacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, determina el marco, permite detectar en dónde y cómo se está en el ahora, reconocer factores claves de éxito, considerando especificidades de las mismas tanto en recursos como en su gestión, en una visión conjunta y sistémica para definir planes y programas (Pérez Castaño Martha: 1990).

La investigación considera que la planeación estratégica no solo debe incidir en las decisiones cotidianas de la empresa, sino también debería ser aplicada a la organización familiar, para que en la fusión se articulen los elementos estratégicos familiares y empresariales, lo que conduciría al éxito de las Famiempresas.

La planeación “se anticipa a la toma de decisiones.” (Goodstein, 1998). “Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein, 1998).

**Gráfico No. 2 Modelo de Planeación estratégica aplicada**



Fuente: Elaboración propia a partir de Leonard Goodstein y otros./ Martha Pérez.

Determina o re-determina la misión, y valores organizacionales (Pérez, 1990), definiendo de manera sistémica objetivos metas e indicadores de gestión, permitiendo que la organización (*familia-empresa*) tenga una dirección, se organice, crezca, se desarrolle y utilice herramientas estratégicas de comprensión del entorno, medio ambiente, así como fortalezas y limitaciones del sector donde opera. (Goodstein, 1998).

El anterior gráfico, permite comprender el alcance del modelo, describiendo cada uno de los componentes de la Planeación estratégica, teniendo en cuenta en su implementación la sinergia tanto para el análisis, toma de decisiones y control de las mismas a través de diferentes indicadores de gestión.

En la búsqueda de la productividad y competitividad y de herramientas eficientes en la dirección y gestión, cada día se vuelve una necesidad imperante contar no solo con indicadores financieros tradicionales sino con otros bajo perspectivas como procesos, clientes, talento humano, social y medio ambiente dieron origen al cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, sistema creado por Norton y Kaplan a lo largo de 1990.

Siguiendo a Valdez, esta herramienta es una de las más usadas “más del 60% de las grandes corporaciones en los EEUU, extendiéndose a corporaciones europeas, asiáticas y latinas. Además es una de las herramientas más usadas, según la encuesta mundial del Balanced Scorecard Collaborative del 2003.

El cuadro de mando es “la herramienta más eficaz para la administración estratégica moderna” (Anza Calderón, 2004), siendo un instrumento con visión de sistema integral para la gestión empresarial, que permite tratar los aspectos claves de un negocio, identificando e interrelacionando lineamientos estratégicos, traducidos en objetivos, perspectivas e indicadores “captura las actividades críticas de creación de valor” (Kaplan, 2000).

Un cuadro de mando “debe interrelacionar los objetivos con las relaciones de causa efecto entre las variables críticas” (Kaplan, 2000), alineada con el mapa estratégico visualizando y midiendo la estrategia organizacional. “Si las empresas han de sobrevivir y prosperar, han de utilizar sistemas de medición y gestión derivados de sus estrategias y capacidades” (Kaplan, 2000).

## **6. ECONOMÍA SOLIDARIA: EL PARADIGMA DE LO COLECTIVO**

Las condiciones sociales, económicas, culturales, el desgaste del individualismo en una economía capitalista, precisa de nuevas formas de pensar y romper paradigmas que generen alternativas, propuestas que permitan la inclusión dentro de un modelo más humanizado, donde se potencialicen

valores y objetivos de desarrollo económico y humano. En esta línea Sen (2000), señala “la mejora de la expansión de las capacidades humanas también tiende a ir acompañada de las productividades y del poder para obtener ingresos”.

Dentro de esta lógica de productividad, el determinar las carencias, prioridades y deseos individuales o colectivos hace pensar en lo social y no enmarcado por la unidimensión de lo económico y financiero sino en la interrelación de la complejidad de los seres humanos dando lugar a surgimientos de modelos económicos alternativos como la Economía Solidaria (Arango, 2003).

La Economía Solidaria toma formas en sus alternativa de elección, actividad económica empresarial autogestionada por la misma familia, con objetivos claros de generación de ingresos, supervivencia donde se interrelacionan sistemas complejos como sociales, económicos, culturales atravesados por proyectos de vida y de familia de la economía popular (Arango, 2003).

Es así como desde la última década ha habido un impulso a las iniciativas empresariales que den respuestas a las demandas sociales, tal como lo plantea Muhammad Junus en sus obras con las Empresas Sociales (subconjunto del emprendimiento social) cuyo objetivo es generar beneficios sociales (no genera dividendos, tiene autonomía, es sostenible y el capital se recupera y puede o no reinvertir en ella o en otra empresa social) o las empresas de las personas en condición de pobreza o miseria generando beneficio económico para ellos, así mismo los emprendedores sociales alientan las empresas sociales en todo el mundo, ansían hacer algo por reducir la pobreza y ayudar a otras personas. (Junus, 2008).

El caso exitoso de la Empresa Social y tantos de Economía Solidaria contra la pobreza invita a romper paradigmas y buscar nuevas estrategias, mejorando la calidad de vida de las familias y potenciando el desarrollo de las personas a través de emprendimientos sociales, generando una dinámica multiplicadora de beneficio económico y social.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Independiente de los problemas, lo cierto es que en Colombia el modelo de Famiempresas es una de las principales fuentes de creación de empresas. Si bien la subsistencia de las mismas puede resultar compleja, son varios los casos que han traspasado las fronteras y han alcanzado el éxito, debido a unas ventajas que, en comparación con otras clases de empresas, solo tienen las Famiempresas: “la simplificación y velocidad de sus procesos, la confianza y el acuerdo entre los socios”.

El papel de la familia y la mujer en el emprendimiento es prácticamente invisible, por lo que es necesario analizar los contextos en tiempos y espacios, donde las continuas transformaciones e interrelaciones entre lo social, económico, político permitan permear y sacar las realidades nuevas, acciones de los seres humanos expuestos a un continuo cambio, aceptando que existe diversidad social “mundos sociales”, unos junto a otros, entrelazados y superpuestos (Ragin, 1999).

La visión de la Famiempresa a través de la complejidad y un enfoque sistémico que integre a la familia y a la empresa son un instrumento de análisis y debate para la construcción de esquemas exitosos para las Famiempresas en condición de pobreza así como la contribución significativa que se puede alcanzar en el crecimiento económico y calidad de vida para éstas familias.

La formación de valores y cultura es dada en el seno de la familia, por lo que se propone crear estrategias a través de las familias, mediante la educación e institucionalidad, generando una cultura de emprendimiento para tener resultados en el mediano y largo plazo.

El modelo de planeación estratégica debería aplicarse tanto para las familias como para las empresas ya que es un modelo de gestión altamente eficiente, fácil de comprender y aplicar para alinear las misiones, visiones, valores y objetivos potenciando las Famiempresas y las familias.

Romper paradigmas hacia lo colectivo y social permite generar nuevas perspectivas y esperanzas hacia un mundo mejor donde se pondere el valor de la inclusión, la diversidad, la solidaridad y la felicidad como elementos sobre los cuales giren los factores económicos, sociales, políticos y culturales.

Todo lo anterior, nos lleva a decir que las Famiempresas pueden ratificarse, una vez más, como una de las salidas a las crisis financieras de las familias. En consecuencia, la contrastación de dicha afirmación sugiere una investigación con un fuerte contenido empírico, que indague, en las propias Famiempresas, el grado de su aporte a la economía colombiana.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANZA, Miguel Ángel. (2004). "Conferencia Puerto Vallarta, México"
- ARANGO JARAMILLO, Mario (2003). "La Economía informal una transformación democrática. Las Famiempresas y microempresas una alternativa solidaria". Universidad Cooperativa de Colombia.
- BORK, David; JAFFE, Denise; LANE, Sam y QUENTIN, Leslie (1997). "Como trabajar con la empresa familiar". Editorial Granica.
- BURIN, Mabel y MELO, Irene (1998). "Género y familia". Editorial Paidós
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2006). "Gestión efectiva en las empresas de familia". Uniempresarial
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2008). "Informalidad empresarial y laboral en Colombia y Bogotá". <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=125&conID=4847>
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2010). "Informalidad empresarial y laboral en Colombia y Bogotá".
- CÁRDENAS, Mauricio S. (2009). "Introducción a la Economía Colombiana". 2ª. Edición. Alfaomega.
- CUESTA, Carlos y CUESTA, Juan Carlos. (2007). "Informe Cámara de Comercio".
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). "Introducción general de la Administración". Editorial Mc Graw Hill.
- DEL CASTILLO (1997). "El administrador y su entorno dentro de la administración". Editorial Limusa.
- DIAZ, Juan Carlos; HERNÁNDEZ, Ricardo; PULIDO, María; URBANO, David (2005). "Teoría Económica institucional y creación de empresas". Investigaciones europeas de Dir. y Economía de empresa. Vol. 11 No. 3.
- ENS - Escuela Nacional Sindical. Agencia de información laboral (2008). "Informe anual. Panorama de la situación laboral de las mujeres Colombianas".
- GERSIK, Kelin; DAVIS, John A.; Mc COLLOM HAMPTON, Marion; LANSBERG, Ivan (1997). "Empresas familiares generación a generación". Editorial Mc Graw Hill.
- GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2009).
- GOODSTEIN, Leonard D.; TIMOTHY, Nolan; PREIFFER, William (1998). "Planeación estratégica aplicada". Mc Graw Hill.
- GRACIA, Orlando y URDINOLA, Piedad (2000). "Una mirada al mercado laboral colombiano". Bogotá: Unidad de Análisis Macroeconómico - Boletines de Divulgación Económica del DANE.
- GUTIÉRREZ, Roberto; ESCOBAR, Natalia; JIMÉNEZ, Alejandra; TRUJILLO, Diana. (2007). "Para ir más allá de los discursos. Emprendimientos sociales en sectores estratégicos de desarrollo en Colombia". Fundación Corona, Universidad de los Andes, Fundación Antonio Restrepo Barco, Dividendo por Colombia.
- HERNÁNDEZ, Angela (1997). "Familia, ciclo vital y psicoterapia sistémica". Editorial El Búho.
- MUHAMMAD, Junus (2008). "Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo". Ediciones Paidós.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David (2000). "El cuadro de mando integral". Gestión.

- MORIN, Edgar (2003). "Introducción al pensamiento complejo". Madrid: Editorial Gedisa.
- OCM - Observatorio Colombiano Microempresas (2005). "Estadísticas de la Microempresa en Colombia. 1990-2005".
- PALMER, Ingrid (1999). "Cuestiones sociales y de género en las políticas macroeconómicas. Macroeconomía, Género y Estado". DNP (Departamento Nacional de Planeación). TM Editores.
- PÉREZ, Martha (1990). "Guía práctica de Planeación estratégica". Universidad del Valle.
- POZA, Ernesto (2005). "Empresas familiares". Thomson Editores.
- RAGIN, Charles (1994). "La construcción de la investigación social". Editorial Sage. Universidad de los Andes.
- REVISTA DINERO No. 80 (1999). "Familia vs. negocios".
- REVISTA DINERO No. 320 (2009). PLATA, Luis Guillermo. "Emprendimiento, punta de Lanza". Min. Comercio, Industria y Turismo.
- RODRÍGUEZ, Pablo (2004). "La familia en Iberoamérica. 1550-1980 - La familia en Colombia". Nuevo Mundo.
- SERNA, Humberto y SUÁREZ, Edgar (2005). "Empresa familiar. Herramientas para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas familiares". Editorial Temis.
- SEN, Amartya (2000). "Desarrollo y Libertad". Editorial Planeta.
- URRUTIA, Arnulfo (2007). "Origen y desarrollo del concepto emprendedor". <http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2007/06/20/emprendedores/55502>
- VARELA, Rodrigo (2008). "Innovación empresarial". Editorial Pearson.
- VALDÉS, Daniel. "Reflexiones sobre el Balanced Scorecard". [http://www.bscconsultores.cl/bsc\\_reflexiones.asp](http://www.bscconsultores.cl/bsc_reflexiones.asp)
- ZAPATA, Álvaro; MURILLO, Guillermo; MARTÍNEZ, Jenny; GONZÁLEZ, Carlos; SALAS, Jairo; ÁVILA, Hernán y CAICEDO, Alexander (2008). "Teorías contemporáneas de la organización y del management". Ediciones ECOE.