



Gobierno Corporativo en las PYMES familiares del Sector de la Construcción con actividades en Bogotá D.C.

Daniel José Tirado Flórez

Universidad EAN
Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas
Maestría en Administración de Empresas - MBA
Bogotá, Colombia
2020

Gobierno Corporativo en las PYMES familiares del Sector de la Construcción con actividades en Bogotá D.C.

Daniel José Tirado Flórez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en Administración de Empresas

Directora:

María del Pilar Ramírez Salazar

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., 27 - 10 - 2020

Dedicatoria

A Dios quien es fuente de sabiduría y me guía en cada paso que doy, a mis padres, abuela y mi compañera de vida, gracias por estar siempre.

Deja en manos de Dios todo lo que haces, y tus proyectos tendrán éxito.

Proverbios 16:3

Resumen

Las PYMES son la fuerza productiva más importante en Colombia, por lo tanto, la búsqueda por garantizar su supervivencia es una meta a nivel país, una preocupación de los directivos y una materia importante de investigación. Dentro de los factores que ayudan al éxito de las empresas, está el análisis de su gobierno corporativo, entendido este como lineamientos que guían, gobiernan y ejercen mecanismos de control, y que son establecidos por la alta dirección (Heuvel, Gils, y Voordeckers, 2006), así como los problemas sobre la ejecución de la sucesión familiar. Esta investigación tuvo como objetivo general encontrar las mejores prácticas de gobierno corporativo y sucesión familiar en las PYMES familiares del sector de la construcción que realizan actividades en Bogotá D.C.

Se concluyó en este estudio que la falta de formalización en los procesos y en la estructura organizativa les impide a las PYMES identificar sus fortalezas. Asimismo, los empresarios no cuentan con estrategias de protocolo de familia para el cambio generacional que permitan un tránsito satisfactorio. Además, las principales oportunidades para las PYMES son la generación de alianzas estratégicas y la implementación de herramientas de gestión empresarial. Las principales amenazas son la desaceleración económica y el incumplimiento ante los clientes. Las fortalezas más importantes son su adaptabilidad y flexibilidad para ofrecer soluciones, así como la unión de los empleados. Y la debilidad más significativa es la falta de formalidad en los procesos.

Palabras clave: gobierno corporativo, PYMES, empresas familiares, protocolo de familia, estrategias corporativas, competitividad, sector construcción.

Abstract

SMEs are the most important productive force in Colombia. Therefore, the quest to guarantee their survival is a goal at the country level, a concern of managers and an important topic at the research level. Among the factors that help companies to succeed is the analysis of their corporate governance, understood as guidelines that guide, govern and exercise control mechanisms, and which are established by senior management (Heuvel, Gils, and Voordeckers, 2006), as well as the problems regarding the execution of the family succession. Thus, this research had the general objective of finding the best corporate governance and family succession practices in family SMEs in the construction sector that carry out activities in Bogotá D.C.

Consequently, it was concluded that the lack of formalization in the processes and in the organizational structure prevents SMEs from identifying their strengths. Likewise, entrepreneurs do not have family protocol strategies for generational change that allow a satisfactory transit. Furthermore, the main opportunities for SMEs are the generation of strategic alliances and the implementation of business management tools. The main threats are the economic slowdown and default on customers. The most important strengths are its adaptability and flexibility to offer solutions, as well as the union of employees. And the most significant weakness is the lack of formality in the processes.

Keywords: corporate governance, SMEs, family businesses, family protocol, corporate strategies, competitiveness, construction sector.

Resumo

As PMEs são a força produtiva mais importante da Colômbia, portanto, a busca por garantir sua sobrevivência é uma meta no âmbito nacional, uma preocupação dos gestores e um tema importante no âmbito investigativo. Entre os fatores que auxiliam o sucesso das empresas, está a análise de sua governança corporativa, entendida como diretrizes que orientam, regem e exercem os mecanismos de controle, e que são estabelecidas pela alta administração (Heuvel, Gils e Voordeckers, 2006), bem como os problemas relativos à execução da sucessão familiar. O objetivo geral desta pesquisa foi encontrar as melhores práticas de governança corporativa e sucessão familiar em PMEs familiares do setor de construção que desenvolvem atividades em Bogotá D.C.

Concluiu-se neste estudo que a falta de formalização nos processos e na estrutura organizacional impede as PME de identificarem os seus pontos fortes. Da mesma forma, os empreendedores não possuem estratégias de protocolo familiar de sucessão geracional que permitam um trânsito satisfatório. Além disso, as principais oportunidades para as PMEs são a geração de alianças estratégicas e a implementação de ferramentas de gestão empresarial. As principais ameaças são a desaceleração econômica e o não atendimento aos clientes. Os pontos fortes mais importantes são a adaptabilidade e flexibilidade para oferecer soluções, bem como a união dos colaboradores. E o ponto fraco mais significativo é a falta de formalidade nos processos.

Palavras-chave: governança corporativa, PMEs, empresas familiares, protocolo familiar, estratégias corporativas, competitividade.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABLAS	11
1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVOS.....	20
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN.....	21
4. MARCO DE REFERENCIA	23
4.1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)	23
4.2. SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	25
4.3. EMPRESA FAMILIAR	27
4.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	31
4.5. GOBIERNO CORPORATIVO.....	34
4.6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS QUE INFLUYEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES FAMILIARES	36
4.7. PROTOCOLO DE FAMILIA	40
5. HIPÓTESIS.....	43
6. METODOLOGÍA.....	44
6.1. TIPO DE ESTUDIO	44
6.2. POBLACIÓN.....	45
6.3. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	47
7. TRABAJO DE CAMPO	52
7.1. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	53
7.1.1. CONTEXTO DE LAS EMPRESAS	55
7.1.2. GOBIERNO CORPORATIVO	59
7.1.3. SUCESIÓN FAMILIAR	65
7.1.4. COMPETITIVIDAD	67
7.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
7.2.1. CONTEXTO DE LAS EMPRESAS	70
7.2.2. GOBIERNO CORPORATIVO	76
7.2.3. SUCESIÓN FAMILIAR	83
7.2.4. COMPETITIVIDAD	86

8.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	94
9.	CONCLUSIONES	96
10.	REFERENCIAS	102
A.	ANEXO.	115
B.	ANEXO.	120

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
FIGURA 1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	56
FIGURA 2. MECANISMOS FORMALES PARA CONOCER LOS INTERESES Y MOTIVACIONES DE LOS EMPLEADOS.	58
FIGURA 3. ARTICULACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS EMPLEADOS CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. ..	59
FIGURA 4. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.	60
FIGURA 5. DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.	61
FIGURA 6. ESTRUCTURA, LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS.	63
FIGURA 7. PROBLEMAS FAMILIARES Y RESPONSABLES.	64
FIGURA 8. PROBLEMAS PRESENTADOS EN LAS ORGANIZACIONES.	65
FIGURA 9. ESTRATEGIAS DE SUCESIÓN FAMILIAR.	67
FIGURA 10. FACTORES DE COMPETITIVIDAD	69

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
TABLA 1. CLASIFICACIÓN PYMES EN COLOMBIA	23
TABLA 2. CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN	49
TABLA 3. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
TABLA 4. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA	54
TABLA 5. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL	75
TABLA 6. ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO	82
TABLA 7. LINEAMIENTOS DEL PROTOCOLO DE FAMILIA Y DE SUCESIÓN FAMILIAR.....	86
TABLA 8. ESTRATEGIAS Y PRÁCTICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU COMPETITIVIDAD	91

1. Introducción

El sector de la construcción es considerado como uno de los más dinámicos en todas las estructuras económicas a nivel mundial, en la medida que a través del crecimiento y desarrollo de infraestructura se pueden generar oportunidades laborales, que impacta en el desarrollo de los países y en su posicionamiento internacional. Este sector está conformado por empresas dedicadas a los servicios de construcción, edificación, proveedores de materiales de construcción, alquiler de maquinaria, mantenimiento, consultoras e interventoras (Torres, 2017).

Acevedo, Vásquez y Ramírez (2012) invitan a dar relevancia al papel que juega el sector de la construcción en el desarrollo de los países, por ser el impulsor directo a la infraestructura física. Así en el país la construcción para el corte abril-agosto de 2019 aportó al PIB nacional el 3%. Por su parte, en Bogotá aportó el 19,7% al PIB de la ciudad (DANE, 2019).

Además, la construcción es uno de los sectores que más aporta a la generación de empleo en Colombia, con una cifra cercana al 7% para el periodo de junio a agosto de 2019, presentando una tenencia positiva de crecimiento en el trimestre del 10,2% (DANE, 2019). Asimismo, el sector se caracteriza por estar compuesto mayormente por empresas familiares (ACIS, 2016).

Romero (2006) argumenta que no existe un consenso general sobre la definición de empresa familiar, ya que puede ser visto según el tamaño de la organización, el nivel de participación de la familia en los órganos de consejo directivo o el grado de control, el

lugar geográfico donde se encuentra ubicada y la forma de sucesión entre familiares. Así mismo, Sharma (2004) identifica que el concepto de empresa familiar no está relacionado necesariamente con un sector de la economía o por el tamaño de la organización.

Con el fin de manejar un concepto unificado, se aborda el dado por Miller y Le Breton-Miller (2005) que la define como aquella empresa que es controlada, dirigida y administrada por una familia y que se asegura que en la sucesión la organización pase de generación en generación.

Romero (2006) hace referencia a que la mayoría de las PYMES son controladas por su fundador y por su familia, por lo que no cuentan con mecanismos de control y dirección claros. Por lo que es necesario, como resalta Ward y Colleen (2005) prestarle atención a la interacción y relación entre los miembros de las familias que hacen parte de las PYMES, puesto que la calidad de esta relación afecta los índices de productividad y competitividad, así como el desempeño organizacional de las empresas familiares (Monsen, 1991).

Desde esta perspectiva, las PYMES familiares, por ser fundamentales para el desarrollo económico y social de Colombia, tienen el reto de buscar estrategias de mejora continua que aporte en su supervivencia, crecimiento y sostenibilidad. Por lo tanto, la investigación planteada busca proponer las mejores prácticas de gobierno corporativo, competitividad y sucesión familiar en PYMES familiares del sector de la construcción con actividades en la ciudad de Bogotá D.C.

Para el desarrollo del trabajo, se generaron 4 grandes apartados. El primero parte del abordaje del problema, su justificación y los objetivos que se quieren cumplir. El segundo está compuesto por el marco teórico, abordado desde las variables del diagnóstico empresarial, empresa familiar, gobierno corporativo, estrategias corporativas,

protocolo de familia y mejoramiento continuo. El tercer apartado contempla el diseño metodológico de la investigación, la cual presenta un alcance descriptivo con enfoque mixto, por lo que parte de la caracterización de las empresas participantes, por lo que se generó una encuesta y una entrevista, que tuvieron la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas que fueron usadas como base para la identificación de oportunidades de mejora a nivel estratégico. De esta forma, el último apartado aborda los resultados, su análisis y las conclusiones.

Tema de investigación

La presente investigación se encuentra dentro del campo de la investigación de “Emprendimiento y gerencia”, al cual pertenece el Grupo de investigación: Gerencia en las Grandes, Pequeñas, Medianas Empresas, G3Pyme de la Universidad EAN. Articulándose a su vez con la línea de investigación: Liderazgo organizacional.

Antecedentes

El gobierno corporativo se debe entender como los lineamientos que guían, gobiernan y ejercen mecanismos de control en la organización y que son establecidos por la alta dirección (Heuvel, Gils, y Voordeckers, 2006), donde las empresas desde su desarrollo son consideradas como factor importante en complemento con las familias y el Estado. Además, Santolíquido, Briozzo y Albanese (2014) hacen énfasis en que la mayoría de los estudios realizados sobre gobierno corporativo en PYMES, están enfocados en empresas familiares.

Adicionalmente, estudios realizados por la Superintendencia de Sociedades, con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras registran que el 71,9 % de la empresas familiares no tienen un procedimiento oficial que apoye el proceso de sucesión y reemplazo ante la ausencia y/o retiro de altos ejecutivos y administradores de la compañía, lo cual es una falta grave de este tipo de organizaciones para garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

Dado lo anterior, la presente investigación considera y busca concientizar a los empresarios de PYMES familiares del sector de la construcción en Bogotá D.C. donde se observa que las actividades de este tipo de organizaciones juegan un rol trascendental en la economía de la ciudad, sobre la importancia en la implementación de prácticas de gobierno corporativo que permitan tratar de manera adecuada las amenazas y dificultades por falta de gestión estratégica, mecanismos de control, dirección, procedimientos formales y buenas prácticas para salir del estado de supervivencia en el que se encuentran la gran mayoría de este tipo de PYMES y así poder trabajar para lograr la sucesión de la organización de generación en generación.

Problema de investigación

Las empresas PYMES del sector de la construcción son una fuente de desarrollo del país, tanto por su aporte a la generación de empleo como por su impacto en el mejoramiento de la infraestructura de Colombia (DANE, 2020). Sin embargo, en los últimos años el sector ha tenido que adaptarse a las nuevas tendencias producto de la globalización, lo que ha generado tanto oportunidades como desafíos para las empresas a nivel tecnológico, económico, laboral, medio ambiental, competitivo, estratégicos y gerencial (Chiavenato y Sapiro, 2016).

Es precisamente en estos últimos factores donde Rubio (2012) identifica que las PYMES del sector de la construcción presentan desafíos por mejorar, producto de la escasa apertura al cambio, el incumplimiento en la fecha de entrega de los proyectos, los casos de corrupción, la presencia de clientes internos y externos no satisfechos y la falta de gestión estratégica.

Además, Sánchez, Osorio y Baena (2007) clasifican las principales dificultades que enfrentan las PYMES alrededor de problemáticas tanto internas como externas, siendo el acceso a créditos, los limitantes en el acceso a tecnología de punta, la infraestructura física, los altos impuestos, la baja formalización de procesos, la corrupción, la tasa de cambio variable, la escasa redes de apoyo y la insuficiencia de directivos formados académicamente y con visión estratégica, aspectos que afectan el crecimiento de las PYMES en el largo plazo.

Si bien los factores externos son casi imposibles de controlar, una correcta preparación de las organizaciones, por medio del aprovechamiento y potencialización de sus fortalezas frente a los entornos cambiantes puede asegurar una respuesta efectiva

que aumente las probabilidades de éxito. En la cual, la preparación estratégica, desde la formalización y la innovación (Cely, 2017), es clave para enfrentar y reducir la incertidumbre que puedan presentar las empresas familiares del sector, como los lineamientos claros, las participaciones de los miembros familiares en la toma de decisiones y en el proceso de sucesión.

Así, la estrategia empresarial, y un gobierno corporativo claro, con lineamientos que guían el proceso de toma de decisiones, posibilitan un gobierno eficiente con mecanismos de control establecidos por la alta dirección, sin importar el tipo o tamaño de empresa. Donde estos factores decisivos que impactan en la priorización de recursos, en la disminución de conflictos por el establecimiento de reglas claras y en la proyección que aborda la organización frente a las amenazas del entorno (Heuvel, Gils, y Voordeckers, 2006; Michael Porter, 2011).

Por lo tanto, aun cuando las empresas enfrentan múltiples problemas y desafíos (Guerrero y Barrios, 2013), es fundamental para las PYMES del sector identificar, caracterizar y analizar las prácticas que, desde la dirección, la estrategia, el gobierno corporativo y la sucesión, posibilitan aumentar la competitividad de las empresas, disminuir conflictos entre familiares y buscar el mejoramiento continuo.

Sumado a todo lo anterior se vincula a la problemática general la crisis actual ocasionada por el COVID 19 que mantiene al sector de la construcción en una permanente preocupación por los nuevos protocolos de bioseguridad y las capacidades de operación que deben enfrentar, entre los que se encuentran diferentes lineamientos, decretos y resoluciones expedidas por el gobierno, como la resolución 898 de 2020, la cual dicta el protocolo de bioseguridad para disminuir el riesgo de contagio y tener además mecanismos de control en el sector de la construcción (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la falta de gobierno corporativo la competitividad y sucesión de las PYMES familiares del sector de la construcción con actividades en Bogotá D.C.?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Identificar las prácticas de gobierno corporativo que permita a las PYMES familiares del sector de la construcción que realizan actividades en Bogotá D.C., ser más competitivas y lograr la sucesión familiar.

2.2. Objetivos específicos

- Conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las PYMES familiares del sector de la construcción.
- Caracterizar el contexto corporativo de las PYMES familiares del sector de la construcción enfocado desde la gestión estratégica.
- Examinar los procedimientos y prácticas de sucesión familiar de las PYMES familiares del sector de la construcción.
- Describir las estrategias de gestión usadas por las PYMES familiares del sector de la construcción para generar ventajas competitivas.
- Describir estrategias y prácticas dirigidas a PYMES familiares del sector de la construcción con actividades en Bogotá D.C. para el mejoramiento de su competitividad.

3. Justificación

Se ha demostrado que el mayor desafío de las PYMES familiares es la unificación de los objetivos individuales con los grupales para generar mayores beneficios a la organización (Macías, Hernández y Salgado, 2015). En el sector de la construcción existen dificultades tanto externas como internas para las PYMES familiares, tales como: el acceso a créditos, corrupción, tasa de cambio variable, escasa red de apoyo técnico y comercial, impuestos, requerimientos de seguridad y salud en el trabajo, insuficiencia de directivos formados académicamente, problemáticas familiares, personal operativo con pocas propuestas de valor, baja formalización de procesos, insuficiencia en delegación de funciones y responsabilidades claras dentro de las empresas, falta de visión estratégica, entre otras variables que afectan el crecimiento de las PYMES familiares en el sector de la construcción generando conflictos internos por falta de prácticas de gobierno corporativo, que ocurren según la Cámara de Comercio de Bogotá (2009) por los siguientes aspectos:

- Malos manejos administrativos de la sociedad.
- Existencia de talento humano sin competencias.
- El impacto de los problemas familiares.
- La falta de transparencia en la gestión de la compañía.
- Conflictos a nivel familiar, empresarial y de propiedad.
- Separación de roles y lazos afectivos.

-
- La concentración de poder en el fundador o accionista controlante.
 - La carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores, así como la ausencia de procedimientos formales.
 - La ausencia de preparación para el cambio generacional.

La presente monografía pretende estudiar el comportamiento de las PYMES familiares del sector de la construcción con actividades en Bogotá D.C. y entender los factores que afectan sus operaciones, de tal manera que se pueda plantear recomendaciones a estas organizaciones aplicando prácticas de gobierno corporativo, mejoramiento continuo y fortaleciendo su competitividad frente a sus pares en el sector.

4. Marco de referencia

4.1. Pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Las pequeñas y medianas empresas son clasificadas en Colombia según su tamaño, sus ventas totales o por sus activos totales. La clasificación y la definición de PYME está dada por la Ley 590 de 2000 en su artículo número 2, el cual ha ido modificado por la Ley 905 de 2004, por el artículo 75, por la Ley 1151 de 2007 y por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, por los cuales, define la PYME como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros” (Congreso de la República de Colombia, 2000, p. 1) (tabla 1).

Tabla 1. Clasificación PYMES en Colombia

Tipo de empresa	Número de empleados	Valor activos totales en SMMLV*.
Micro	1 a 10	≤ 500
Pequeña	11 a 50	≥ 501 y ≤ 5.000
Mediana	51 a 200	≥ 5.001 y ≤ 15.000

Fuente: Elaboración propia con base en la ley 590 (2000). SMMLV* Salario mínimo mensual legal vigente

Ahora bien, Sánchez, Osorio y Baena (2007) resaltan el papel de las PYMES tanto en el desarrollo, prosperidad y crecimiento del país, como en la generación de empleo, así mismo, clasifican las principales dificultades que enfrentan las PYMES alrededor de problemáticas tanto internas como externas, siendo el acceso a créditos, los limitantes en

el acceso a tecnología de punta, la infraestructura física, los altos impuestos, la baja formalización de procesos, la corrupción, la tasa de cambio variable, la escasa redes de apoyo y la insuficiencia de directivos formados académicamente y con visión estratégica, aspectos que afectan el crecimiento de las PYMES en el largo plazo (Sánchez, Osorio y Baena, 2007)

Al analizar la caracterización de las PYMES, Moori, Yoguel, Milesi y Robert (2007) encuentran en su investigación que estas trabajan en un ambiente de aislamiento. Por consiguiente, Montoya, Montoya y Castellanos (2008) proponen buscar en las redes empresariales un apoyo fundamental a la hora de mejorar la competitividad de las PYMES, por lo que el trabajo colaborativo se vuelve una ventaja competitiva para las pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, al revisar los factores diferenciadores y de éxito de las PYMES, Contreras y Juárez (2013) sostienen que las diferentes formas de liderazgo y la manera en que los directores se relacionan interpersonalmente con los empleados, puede ejercer un efecto motivacional importante sobre los trabajadores. Así mismo, Franco y Urbano (2010) encuentran en su estudio que el éxito de las PYMES está relacionado con la experiencia, la visión estratégica y el conocimiento del empresario sobre el sector, con la formación académica de las personas que pertenecen a la parte administrativa, con la popularidad y el prestigio de la empresa en el entorno en que se encuentra con el nivel de capacitación, formación y disposición de los empleados, con las redes de apoyo a las que pertenece en la industria, con el enfoque al servicio, con el uso de tecnología de punta y con la influencia de la sociedad donde realiza sus labores.

Lo anteriormente expuesto es apoyado por Tarapuez, Guzmán y Hernández (2016) dado que en su investigación encuentran que la presencia estructurada del

direccionamiento estratégico dentro de las empresas, una disposición flexible y una gestión empresarial proactiva, genera un efecto positivo sobre la innovación empresarial, generando una ventaja competitiva. Igualmente, Quintero y Cortés (2011) en su estudio a las PYMES en Colombia, sostienen que la cultura innovadora se ve beneficiada si el director de la empresa tiene una planeación y una visión estratégica, por ser características poco frecuentes en las PYMES colombianas, incluidas las empresas del sector de la construcción.

4.2. Sector de la construcción

Los sectores productivos son los encargados de dinamizar la economía de los países. Así, se evidencia que por medio de estas las organizaciones se desarrollan, a partir de unas condiciones y factores presentes en el entorno, las cuales les permite generar empleo, aumentar la riqueza, impulsar la innovación y ofrecer soluciones a las problemáticas más básicas e importantes que impactan a la sociedad (Alfaro y Mallarino, 2017).

Los sectores económicos se clasifican con base en las unidades productivas que comparten características en común. De esta forma, históricamente han existido tres sectores productivos y económicos preponderantes: el primario, el secundario y el terciario. Sin embargo, las nuevas oportunidades de negocio identifican el nacimiento de un cuarto e inclusive un quinto sector. Donde cada sector presenta subclasificaciones con el fin de cubrir las diferentes actividades productivas (Taco et al., 2017).

El sector primario hace referencia a las actividades relacionadas con la extracción de recursos naturales, como la minería, la pesca y la ganadería. El sector secundario se encarga de generar unas transformaciones a los recursos naturales que ya han sido extraídos, por lo que son empresas que agregan un valor para ofrecer un producto

terminado, aquí se encuentran las actividades económicas referentes a la construcción. El tercer sector realiza la comercialización y la prestación de servicios, como aquellos asociados al turismo o a la banca. El cuarto sector involucra todas las actividades que parten del conocimiento, como los centros de innovación y desarrollo, la generación de aplicaciones y la robótica. Y el quinto sector abarca temas referentes a cultura, educación y entrenamiento (Alfaro y Mallarino, 2017).

Por consiguiente, y como se mencionó anteriormente, las actividades de construcción se encuentran articuladas, en su gran mayoría, al segundo sector de la economía, el cual está encargado de la transformación de un insumo; como el cemento, la arcilla, y los ladrillos, con el fin de ofrecer soluciones a los clientes, según sus necesidades en forma de una obra. Sin embargo, algunas empresas también hacen parte del tercer sector, al presentar servicios y enfocarse es en la comercialización. Así, el sector está conformado por empresas dedicadas a los servicios de construcción, edificación, proveedores de materiales de construcción, alquiler de maquinaria, mantenimiento, consultoras e interventoras (Torres, 2017).

De esta forma, Acevedo, Vásquez y Ramírez (2012) pretenden dar conocimiento que el sector de la construcción es uno de los principales impulsores en el desarrollo de los países, no sólo por su influencia en el crecimiento y mejora de la infraestructura física, también por ser un gran generador de empleo. Este rol, toma especial relevancia ante la problemática general producto de la crisis actual ocasionada por el COVID 19, que ha fomentado que a nivel Colombia, el sector tenga un papel de impulsor y reactivador de la economía del país, siendo uno de los sectores que primero han sido reabiertos y siendo una de las principales apuestas por parte del gobierno para la generación de empleo. De esta forma, los desafíos del sector invitan a realizar un análisis con el fin de mejorar su competitividad.

Así, al observar el comportamiento de las organizaciones pertenecientes a este sector, Escobar y Londoño (2015) hacen énfasis en que las empresas PYMES constructoras se ven en riesgo por el manejo de los recursos, por lo que es un factor para tener en cuenta al momento de evaluar la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Así mismo, Rubio (2012) expone que las PYMES constructoras presentan características comunes por mejorar como la escasa apertura al cambio, el incumplimiento en la fecha de entrega de los proyectos, casos de corrupción, la presencia de clientes internos y externos no satisfechos y, la falta de gestión estratégica.

Asimismo, Pérez y Gisbert (2012) en su investigación realizada a 50 empresas en España, de las cuales el 6% pertenecían al sector de la construcción, encontraron que los problemas en las empresas familiares se presentan alrededor de dos tendencias. La primera relacionada al funcionamiento de la empresa, es decir, por no poder discernir entre la relación laboral y los intereses familiares., y la segunda concierne a los problemas asociados a la sucesión, dentro de los que se encuentra falta de claridad, inconformismo con las decisiones y la presentación de obstáculos ante el cambio en gran parte debido a que el predecesor no establece un plan definido para la sucesión.

4.3. Empresa familiar

La definición de empresa familiar es un aspecto confuso según el área y perspectiva con la que se esté abordando, así como por el nivel de confidencialidad que manejan las empresas. Romero (2006) hace referencia a la inexistencia de un consenso general sobre la definición del concepto, ya que puede ser visto según el tamaño de la organización, el nivel de participación de la familia en los órganos de consejo directivo o el grado de control, el lugar geográfico donde se encuentra ubicada y la forma de sucesión entre familiares.

Mientras que autores como Sharma (2004) son claros al definir que no son necesariamente características de la empresa familiar ser de un sector específico de la economía o deban ser organizaciones de determinado tamaño, sino que estas se deben definir por la influencia y alcance de calidad que la familia puede llegar a tener dentro de la empresa, a partir del poder que pueden ejercer, la experiencia que tienen, haciendo referencia a las generaciones que están involucradas, así como a los procesos de sucesión, y la cultura que los caracteriza y los diferencia, lo que les permite compartir intereses y objetivos comunes (Klein, Astrachan y Smyrnios, 2005; Lockward, 2013).

De esta forma, para hacer referencia a una empresa familiar, independientemente al aporte porcentual de la familia al total del talento humano disponible dentro de la organización, deben existir familiares trabajando en la empresa, con la aceptación de los miembros de la organización, además, la familia debe tener el control del capital, al menos más del 50%, y ostentar la dirección, autoridad y poder para la toma de decisiones, por lo que el gerente o al menos uno de los directivos deben ser partes de la familia, afectando y siendo responsables de forma directa de la productividad de la organización (Barroso Martínez, Sanguino Galván y Bañegil Palacio, 2012; Kets de Vries, 1993; Lockward, 2013). Esta afectación se produce por los valores familiares, el estilo de liderazgo, los comportamientos, conocimientos y experiencias, es decir, por la cultura familiar aceptada y compartida (Molina, Botero y Montoya, 2016).

Ahora bien, con la finalidad de abordar un concepto unificado sobre empresa familiar, se relaciona el dado por Miller y Le Breton-Miller (2005) que la define como las empresas que trabajan en la sucesión de generación en generación y donde la familia es quien administra, controla y dirige la organización.

Por consiguiente, al ahondar en la empresa familiar se debe contemplar la complejidad de la sucesión como factor crucial para su supervivencia. Así, Lockward (2013), identifica que uno de los principales problemas de las empresas familiares, al referenciar la sucesión, es la imposibilidad de generar intereses e ideas comunes, en razón a las diferentes generaciones de familias que conviven dentro de la organización. De esta forma, en la empresa pueden existir hasta 4 generaciones trabajando y cooperando al mismo tiempo, lo que puede representar tanto una oportunidad por la amplitud de perspectivas, así como una amenaza por la divergencia en las ideas y por las formas de comunicación diferentes que manejan cada generación.

La primera generación aborda al fundador trabajando con los hijos o un grupo de hermanos. La segunda inicia cuando el fundador fallece o se retira y sucede el poder a los hermanos o a sus hijos. La tercera se contempla cuando se involucran primos a la empresa, y el último de los hermanos o hijos se retira o fallece y delega su poder. Finalmente, en la cuarta generación los primos segundos se involucran en la empresa, y por su tamaño, el proceso de sucesión deja de ser claro (Lockward, 2013).

Pearson, Carr y Shaw (2008) exponen que la empresa familiar se debe analizar desde la perspectiva del capital social, en razón a las múltiples relaciones e interacciones existentes entre los miembros de la organización, donde coexisten intereses y relaciones personales, familiares y laborales. Siendo la dirección el ente encargado de armonizar estas interacciones, lo que le genera la responsabilidad frente al éxito de la empresa, debido a las dinámicas que promulga sobre la integración de las capacidades de cada miembro y de sus relaciones, ya sean estas positivas o negativas.

Por su parte, en la búsqueda por explicar el comportamiento y estructura de las empresas familiares, Amat (2004) plantea el modelo de los cinco círculos. En el cual se

debe analizar la relación de la familia, como los intereses y rivalidades, debido a que lo que afecta en la familia inquieta a la empresa. El primer círculo es el negocio, como la estrategia de la empresa y la búsqueda de la competitividad. El segundo es la propiedad, entendida como la relación entre todos los propietarios de la empresa, sean parte de la familia o no. El tercer círculo es la gestión, como las acciones estratégicas para el aprovechamiento de todos los recursos. El cuarto es la sucesión, la cual involucra la sostenibilidad de la empresa en el tiempo y el quinto círculo es la elección del sucesor para que la familia continúe con el control empresarial en la siguiente generación.

En este sentido, Romero (2006) hace referencia a que la mayoría de las PYMES son controladas por su fundador y por su familia, por lo que no cuentan con mecanismos de control y dirección claros. Por lo que es necesario, como resalta Ward y Colleen (2005) prestarle atención a la interacción y relación entre los miembros de las familias que hacen parte de las PYMES, puesto que la calidad de esta relación afecta los índices de productividad y competitividad, así como el desempeño organizacional de las empresas familiares (Monsen, 1991). No obstante, para Cisneros, Ramírez y Hernández (2011) el mayor reto de una empresa familiar gira en torno a la articulación de los objetivos individuales de sus integrantes, en unos objetivos generales compartidos, con el fin de unificar y organizar esfuerzos en la búsqueda de su cumplimiento.

De igual forma, entre las principales dificultades presentes en una empresa familiar, Molina, Botero y Montoya (2016) exponen que la concentración de poder, la interferencia en la toma de decisiones y la dificultad para anticiparse a los cambios presentes en el entorno, son los factores que más afectan a este tipo de organizaciones, debido a que impactan de forma negativa la correcta operación financiera y comercial.

Por otra parte, en las principales fortalezas de las empresas familiares para generar ventajas competitivas, especialmente en las PYMES, por su tamaño, es la gestión de la flexibilidad, la unión entre el talento humano, los valores familiares compartidos, la responsabilidad, la credibilidad, la interrelación, así como conocimiento entre miembros de la familia y la equidad (Molina, Botero y Montoya, 2016).

Así, Gallo (1995) y Gallo y Melé (2004) hacen referencia a que una ventaja competitiva que asegura el éxito de las empresas familiares se basa en el compromiso de sus integrantes, sin embargo, como Gómez-Betancourt (2004) sostiene, no se puede caracterizar de forma general a las empresas familiares puesto que cada una tiene sus particularidades diferenciadoras. Por lo que cada empresa debe partir de su propio diagnóstico organizacional que permita determinar sus rasgos característicos en la búsqueda de ventajas competitivas.

4.4. Diagnóstico organizacional

Las empresas al igual que todos los sistemas existentes presentan fallos a raíz de las debilidades, que parten esencialmente de la disparidad en la información de sus cadenas de procesos o de los fallos presentes en la capacitación de su equipo humano. Con el fin de enfrentar estos desafíos y disminuir las debilidades, las empresas desarrollan estrategias y modelos, con las cuales se puedan solucionar y eliminar aquellos factores internos que generan fallos y se reflejan externamente retrasando el crecimiento de la empresa (Scherger et al., 2015).

Cummings y Worley (2009) y Janićijević (2010), plantean que el diagnóstico organizacional, puede delimitarse como el entendimiento del funcionamiento de los procesos de la organización, para la realización acciones y toma de decisiones enfocados

en la solución de los problemas y fortalecimiento de los puntos frágiles que tiene la compañía.

El diagnóstico organizacional es un factor relevante para las PYMES, debido a que posibilita generar impactos de forma positiva en su desempeño, su cultura, así como en el aumento de las posibilidades de subsistir a los cambios del entorno, por medio de la generación de estrategias proyectadas de forma racional, lógica y objetiva, según las condiciones de la empresa y el mercado (Tidor, Gelmereanu, Baru, y Morar, 2012).

Janićijević (2010), dentro del análisis del diagnóstico organizacional referencia que existen dos áreas o dimensiones de las compañías en las cuales se basa dicho diagnóstico. Inicialmente se encuentra el diseño de la organización, es decir, la manera en que se encuentra estructurada y los sistemas creados para el funcionamiento de esta. Seguidamente plantea el comportamiento de la organización, en cuanto al desempeño laboral, la cultura organizacional y el liderazgo del recurso humano participe en la compañía.

Consecutivamente para el desarrollo de los diagnósticos organizacionales existen diferentes modelos con los cuales se puede realizar la aplicación adecuada de diagnóstico a las empresas. Inicialmente Weisbord (1976), relaciona el método "Six-Box Model", el cual consiste en el análisis de seis niveles delimitados como: propósito, referente a cuál línea de negocio se encuentra asociada; relaciones, asociado a las conductas e interacciones entre clientes internos con clientes externos; estructura, definido por las tareas y actividades asociadas a cada área de la organización; tecnologías, son los activos fijos con los cuales se realizan las actividades y tareas; liderazgo, es la capacidad de los dirigentes de mantener un ambiente laboral adecuado y el desarrollo de las labores eficientemente; y por último, incentivos y recompensas, son aquellas acciones que motivan al recurso

humano a realizar sus labores eficiente y eficazmente en pro del crecimiento de la compañía (Janićijević, 2010).

Adicionalmente Cummings y Worley (2009), relaciona el modelo de sistemas abiertos, en el cual especifica que la organización trabaja bajo las condiciones del entorno, tomando información específica de este para transformarla en los bienes o servicios que demanda la sociedad a partir de sus necesidades y preferencias.

En concordancia, el diseño y desarrollo del diagnóstico organizacional representa una forma de utilizar los recursos tanto internos, financieros como del entorno o externos para alcanzar los objetivos, cumplimiento de la misión y visión que permite en el mediano y largo plazo aumentar la competitividad frente a sus pares, dentro del rubro económico en el cual enfoque su actividad económica (Cummings y Worley, 2009). Parte del proceso en el avance de la aplicación de la metodología del diagnóstico organizacional, se debe hacer uso de algunas herramientas que permiten la recolección de la información necesaria, para determinar en cuáles eslabones de la cadena se encuentran los fallos para solucionarlos o en su defecto fortalecerlos.

Por lo tanto, el diagnóstico organizacional, se apoya en las formas de: observación, determinando cómo es el comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, en las reuniones y con los demás miembros de la organización. Lectura de los informes, reportes, actas, estados financieros y demás documentación que permitan inicialmente determinar cuáles son los problemas en los que está incurriendo, a su vez de alimentar la investigación y sus procesos de consolidación. Entrevistas, a través de cuestionarios que permitan recolectar la información necesaria tanto de puntos específicos como de percepciones, opiniones, creencias y preferencias de todo el recurso humano que fortalece

la compañía (Weisbord, 1976). Así, el diagnóstico organizacional permite identificar las principales características de gobierno corporativo de la empresa analizada.

4.5. Gobierno corporativo

Santolíquido, Briozzo y Albanese (2014) hace énfasis en que la mayoría de los estudios realizados sobre gobierno corporativo en PYMES, están enfocados en empresas familiares, por ser empresas que son gerenciadas por sus fundadores o por miembros de una misma familia. En concordancia Heuvel, Gils, y Voordeckers (2006) definen el gobierno corporativo en las PYMES como los lineamientos que guían, gobiernan y ejercen mecanismos de control en la organización y que son establecidos por la alta dirección.

Dentro de las ventajas de formalizar un gobierno corporativo en una empresa familiar, se evidencian la justicia en la resolución de conflictos, la equidad en la repartición de incentivos, la lealtad hacia la organización, el compartir objetivos comunes que posibilita el ultraísmo y la supervisión centrada en resultados y no en el vínculo familiar (Pollack, 1985).

Berent-Braun y Uhlener (2012) exponen que el gobierno corporativo en las PYMES familiares está conformado por un consejo de familia que deciden el direccionamiento estratégico de la empresa, siendo recomendable, como lo sustentan Brunninge, Nordqvist, y Wiklund (2007) en su estudio desarrollado en PYMES familiares de Suecia, que las PYMES involucren directores que no tengan un vínculo familiar en el consejo directivo, con el fin de facilitar los procesos de cambios estratégicos.

Igualmente, Sharma y Salvatto (2011) proponen que los consejos de administración de las organizaciones deben estar conformados por familiares y personas sin ningún vínculo familiar, con el fin de poder abrirse a nuevos pensamientos y oportunidades, sin

embargo, se debe tener cuidado con el proceso de inclusión de una persona que no sea familiar a los procesos decisorios, por ser un cambio que puede generar conflictos. Por lo tanto, Minichilli et al. (2010) exponen que para reducir los conflictos presentados por un equilibrio en igualdad de miembros entre familiares en el consejo y por directivos sin vínculos familiares, es recomendable que unas de las dos partes sea mayoría en los consejos de gobierno y de dirección. De modo similar, Romero (2006) expone que unas reglas de juego claras en las empresas familiares ayudan a reducir las disputas y posibles conflictos entre familiares miembros de la organización.

Ahora bien, Omaña y Briceño (2013) recomienda la utilización de instrumentos normativos que no incidan a la duda o al error en los lineamientos que debe seguir la organización, por lo que la claridad es un aspecto para tener en cuenta, al igual que el establecimiento de una estructura que responda a los cambios y necesidades del mercado, por lo que es deseable que el gobierno corporativo esté en manos de personas con un alto nivel de profesionalización. Así mismo, la existencia de protocolos ayuda a solucionar problemas en tiempos de crisis y genera un mejor manejo de los problemas, dando un alto grado de formalidad a las organizaciones de ámbito familiar (Cardona y Balvín, 2014)

Por su parte, Vásquez y Dorado (2016) hacen hincapié en que, sin importar el tamaño de la empresa, todas las organizaciones deben establecer formalmente un gobierno corporativo, que guíe, establezca una jerarquía de cargos y de funciones dentro de la empresa, defina canales y responsabilidades de supervisión, control y metas medibles, con el fin de focalizar esfuerzos, evitar duplicidad de esfuerzos y dar una imagen de unidad y consolidación corporativa.

Al revisar el caso específico de las PYMES pertenecientes al sector de la construcción, Buitrago (2017) encuentra que las organizaciones sí cumplen con los

requisitos administrativos exigidos por la ley, sin embargo, no es una constante tener lineamientos de direccionamiento estratégico que les permita generar una ventaja competitiva.

4.6. Estrategias corporativas que influyen en la competitividad de las PYMES familiares

Dentro del conglomerado de métodos con los cuales las empresas buscan maximizar sus ganancias y ganar participación en el mercado, hacen uso de las estrategias corporativas como herramienta que impulsa el cumplimiento de los objetivos y metas en los cuales se visualiza la compañía y generan ventajas competitivas, ya sean estas financieras, de marketing, enfocadas en su recurso humano, de mejoramiento continuo, entre otras (Schendel y Patton, 1978).

Así, teniendo en cuenta que, desde los inicios del siglo XXI se instauró el boom y el análisis de las pequeñas y medianas empresas comúnmente conocidas como PYMES, su participación dentro de la actividad económica se ha convertido en una pieza clave y esencial, al aumentar la participación empresarial, actividades de comercio y disminuir las tasas de desempleo en los países que tienen las condiciones tanto de políticas como financieras, para incentivar esta nueva categoría de negocios (Zornoza, 1996).

De la misma manera que ocurre en los grandes consorcios y líneas empresariales, las PYMES para procurar tener un éxito constante en el tiempo, deben también aplicar estrategias corporativas ajustadas a su objeto social, condiciones de su entorno, objetivos y metas que requieran cumplir a través de la aplicación de dichas estrategias, para potencializar su negocio (Galbraith y Schendel, 1983).

Por consiguiente, la PYME al desenvolverse dentro de un sector económico específico, busca satisfacer las necesidades de los nichos de mercado en el cual se enfoca su actividad económica. Por tal razón, éstas se encuentran en la constante tarea de transformarse para no ser rezagados por la grande empresa y sus pares. A raíz de esta necesidad, las PYMES deben potencializar sus fortalezas a través de las ventajas competitivas que las diferencian en el mercado, partiendo de su escala de producción y tamaño, siendo factores positivos a medida que la empresa es más pequeña se pueden desarrollar procesos y estructuras simplificadas (Zornoza, 1996).

Además, la tendencia de los mercados globales genera la presión en las empresas para buscar ser mayormente competitivos en costos y calidad. En este escenario, las empresas, incluidas las PYMES, deben desarrollar modelos internos con los cuales se les permita tener un mejoramiento continuo de la producción de bienes, servicios y sobre todo de los procesos implícitos, buscando la mayor calidad que se le pueda ofrecer a los consumidores al menor costo de producción del mercado, con el fin de asegurar la estabilidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo (Cárdenas y Fecci, 2007).

En relación, García, Quispe y Ráez (2003), afirman que la organización requiere para tener un modelo de mejora continua exitoso: “Liderazgo de la dirección, un comité de mejora continua, formación y motivación específicas, un sistema de documentado y asesoramiento externo” (p. 92), además, los procedimientos se deben ajusten a los cambios de consumo y del entorno.

Donde se presenta una estrecha relación entre el mejoramiento continuo con la calidad del producto o servicio ofrecido en el mercado. Así, al implementarse modelos de mejora continua en cada uno de los procesos participes en el desempeño de la PYMES, el objetivo final es llegar a un mejoramiento de la calidad al menor costo, es por ello que

las organizaciones con el objetivo de ajustarse a las demandas políticas y del mercado, aplican dentro de sus procesos los sistemas de gestión, como la ISO 9001:2015 enfocados al mejoramiento, crecimiento y la maximización de los beneficios tanto para el cliente interno como el externo (Lemos, 2016).

Por consiguiente, aquellas PYMES familiares que pretendan obtener una proporción del mercado también deben ajustarse a estas normas, en la medida que las certificaciones les permitirán tener un mejor nombre ante sus clientes y socios (Álvarez y Olalla, 2010). Igualmente, la implementación de sistemas de gestión y la correcta gestión del conocimiento, que comprenda el análisis del entorno, la adaptación, el fomento a la innovación e investigación, la capacidad de aprendizaje, la construcción de una identidad, la capacitación constante, la formación, la integración entre los trabajadores, el aumento de la autonomía en los empleados y el entendimiento sobre la importancia de las alianzas estratégicas, afectan de forma positiva en la competitividad y supervivencia de la PYMES familiares (Álvarez y Olalla, 2010).

Por otra parte, otra de las estrategias corporativas, como se mencionó inicialmente, es el marketing, el cual se puede considerar una herramienta fundamental para el desarrollo y escalamiento de las empresas en todos los sectores productivos de la economía. A su vez, permite fortalecer las relaciones existentes entre empresa-consumidor y empresa-empresa (González y Morejón, 2007).

Dichas estrategias, permiten una ampliación de la participación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en los diferentes rubros económicos de los cuales son participes. Además, de la complementariedad en los mercados que maximiza no solamente los beneficios corporativos sino también, la satisfacción de las necesidades de

los grupos sociales implícitos, esencialmente siendo afectados por las olas de innovación, tendencias culturales y estructura de políticas públicas (Saldaña y Cervantes, 2000).

Simultáneamente con las grandes empresas, las PYME deben crear estrategias de marketing que les permitan fortalecer su presencia en el mercado, inicialmente manteniendo sus consumidores actuales y buscando la oportunidad de llegar a nuevas plazas de mercado. Por lo tanto, el “Good Will” y el “Know How” son sus activos intangibles más importantes, ya que estos pueden llegar a ser determinantes en la sostenibilidad del negocio a través del tiempo (Paredes, 2011). Donde el manejo estratégico de manera positiva de la marca puede llegar a considerarse como un factor diferenciador a pesar de que sea el mismo bien o servicio ofrecido por otra empresa, y como una causa de ingresos adicionales (Alcaide et al., 2013).

De forma complementaria, Cano, Luna y Dávila (2014) en su estudio en una PYME ubicada en Santander, Colombia, evidenciaron que la relación asertiva con los clientes internos es fundamental para el desarrollo de las estrategias que generen ventajas competitivas y posibilite aumentar el sentido de pertenencia de los empleados. Donde la comunicación, la forma estructurada en que se comparte la información, la cultura organizacional, la existencia de canales y procesos formales, impacta en la productividad de los integrantes de la empresa, así como en la planeación, ejecución y éxito de las estrategias (Cano, Luna y Dávila, 2014).

Por lo tanto, las PYMES familiares del sector de la construcción al ser considerado como uno de los más dinámicos en todas las estructuras económicas a nivel mundial, en la medida que a través del crecimiento y desarrollo de infraestructura se pueden generar oportunidades laborales, además de posicionamiento internacional (Torres, 2017), deben propender, desde su gobierno corporativo, por la formalidad en los procesos, para la

generación de estructuras que doten de claridad el proceso de toma de decisiones, incluidas aquellas que armonizan el comportamiento de sus integrantes dentro de la empresa, como el protocolo familiar (Arenas y Rico, 2014).

4.7. Protocolo de Familia

El protocolo de familia son las reglas acordadas y estipuladas con las que se guía las personas que integran una empresa familiar para armonizar su comportamiento dentro de esta, así como para tomar decisiones complicadas que afecte a la organización (Amat, 2004) y regular las relaciones, así como intereses, entre los diferentes miembros de la empresa y la familia a nivel laboral (Herrerros, Calaf y Rovira, 2001).

De esta forma, el protocolo es un acuerdo que tiene como fin el beneficio, prosperidad y sostenibilidad de la unidad empresarial, sin generar un perjuicio a las relaciones y a la armonía de la familia que hace parte de esta (Herrerros, Calaf y Rovira, 2001). El establecimiento de un protocolo de familia es un instrumento que genera unos lineamientos claros y unas pautas que guía en el proceso de toma de decisiones. Así, la existencia de un protocolo de familia, especialmente en las PYMES, impacta de forma positiva en la reducción de los conflictos entre los interesados e integrantes de la organización (Arenas y Rico, 2014).

Entre las empresas familiares asegurar la continuidad de la empresa de generación a generación es uno de los principales problemas, debido a la dificultad al momento de tomar decisiones objetivas, que no permite diferenciar entre lo beneficioso para la empresa y/o lo favorable para la familia. Es decir, no permite diferenciar el rol de gerente o director con el del miembro de la familia, por el temor a generar inconformidades entre las partes interesadas (Quejada y Ávila, 2016).

De esta forma, al hacer referencia al protocolo familiar, incluida la sucesión, es necesario partir de la planeación, con el fin de adelantarse a posibles imprevistos, reducir el grado de incertidumbre, posibilitar la implementación de una nueva cultura organizacional y evitar la resistencia al momento de soltar el poder (Amat, 2004).

Así, la importancia del protocolo de familia radica en la gestión de las relaciones entre la empresa y la familia, en beneficio de la unión familiar y la unificación de diferentes intereses para buscar objetivos comunes que impacten en la organización. La definición de una estrategia compartida que establezca el rumbo de la organización, en la que se incluya la sucesión. La regulación y diferenciación entre el patrimonio de la empresa y el patrimonio familiar. La disminución de conflictos y el protocolo en caso de su aparición (Lozano, 2000).

No obstante, la importancia del protocolo de familia, Omaña y Briceño (2013) en su investigación en 83 empresas familiares y no familiares en Mérida, Venezuela, encontraron que solo el 3,3% de las empresas familiares tienen estipulado el protocolo de familia como algo formal. Asimismo, en las empresas analizadas solo el 50% de ellas reconocieron la utilización de instrumentos normativos, entre los que sobresalieron las normas, manuales y procedimientos. Evidenciando una baja formalidad en los procesos organizacionales.

De igual forma, en Colombia, según la encuesta de Gobierno Corporativo de América Latina realizada por la SuperSociedades (2017) a un grupo de 6.000 empresas, de las cuales 2.775 fueron empresas familiares, solo el 29,4% de estas tenían un protocolo de familia. Además, el 64,3% de las empresas continúan siendo gerenciadas por su primera generación, el 31,3% ya ha pasado por un proceso de sucesión, y el 3,5% ya ha visto 2 procesos generacionales. Lo que evidencia el desconocimiento y su baja aplicación

dentro del país, así como la falta de planificación, flexibilidad y estrategias ante los cambios (Sandoval y Guerrero, 2010).

Así, dentro de las recomendaciones para la implementación del protocolo de familia se encuentran la identificación del patrimonio familiar, entendido como el conjunto de bienes que pertenecen a los miembros de la familia y tienen vinculación con la empresa. La conformidad con la selección del posible sucesor. La selección de los miembros que van a participar de la formulación del protocolo, el respeto a su libertad de opinión y la disposición familiar, así como del líder para guiar el proceso. La inclusión de los valores familiares para fomentar la integración, y el establecimiento de un cronograma para identificar el tiempo en que se van a generar los cambios y facilitar sus implementaciones, además de la fecha de su revisión y actualización, entendiendo que el protocolo debe ser dinámico y adaptable a las necesidades salientes (Fernández y Reyes, 2000; Lozano, 2000).

5. Hipótesis

Esta investigación está orientada en la búsqueda por mejorar la competitividad y las posibilidades de lograr sucesión familiar de las PYMES familiares del sector de la construcción que realizan actividades en Bogotá D.C., por medio de la identificación de las mejores prácticas de gobierno corporativo. Lo cual se ha basado en la búsqueda, organización, análisis crítico de la literatura académica que se encuentra disponible, entrevistas y encuestas a empresas participantes.

Se pretende demostrar que el gobierno corporativo, es un factor fundamental para que las organizaciones, principalmente de PYMES familiares del sector económico de la construcción que realizan actividades en Bogotá, puedan aumentar su nivel de competitividad.

En consecuencia, se exponen como hipótesis de trabajo para la investigación:

- *H1. las PYMES familiares en el sector de la construcción no tienen formalizadas y estructuradas las prácticas de gobierno corporativo, lo que afecta su capacidad para resolver conflictos.*
- *H2. Las PYMES familiares del sector de la construcción no identifican las estrategias de gestión de gobierno corporativo que potencializan la generación de ventajas competitivas.*
- *H3. Los empresarios no cuentan con estrategias de protocolo de familia para el cambio generacional claras que permitan un tránsito satisfactorio en beneficio de la organización.*

6. Metodología

6.1. Tipo de Estudio

Se desarrolló una investigación de alcance descriptivo, con la finalidad de describir el fenómeno, identificar tendencias de análisis y especificar las características de la muestra seleccionada (Gómez, 2006; Sampieri et al., 2014). Además, se estableció que la investigación es de carácter no-experimental, debido a que se van a observar las variables sin intervenir ni generar una modificación sobre estas, por lo que no se presentó una intrusión invasiva que modificó su desarrollo natural, así como lo expone Sampieri et al (2014), logrando de esta forma, analizar los hechos que generaron las causas del fenómeno.

Por consiguiente y con base en lo anteriormente expuesto, se seleccionó el alcance descriptivo para la investigación, debido a que permitió caracterizar las prácticas de gobierno corporativo, competitividad y sucesión familiar en PYMES familiares del sector de la construcción, que realizan actividades en la ciudad de Bogotá D.C., e identificar oportunidades de mejora, desde la perspectiva de los actores participantes y de la literatura académica.

La investigación planteada se desarrolló con base en un enfoque mixto a partir del método de estudio de caso múltiple, buscando analizar las prácticas de gobierno corporativo, competitividad y sucesión familiar en 13 PYMES familiares del sector de la construcción, con actividades en la ciudad de Bogotá D.C., para identificar oportunidades de mejora.

Un factor decisivo de la selección de la investigación mixta es que es holística en su acercamiento al fenómeno de estudio, combinando la medición de variables por medio de métodos cualitativos y cuantitativos (Sampieri et al., 2014), lo que permite tener una visión más completa del problema, esperando, por lo tanto, un acercamiento que permita encontrar respuesta a la pregunta de investigación.

Por tanto, la investigación mixta es pertinente para la investigación planteada, en tanto que diferentes actores fueron parte del proyecto, lo que permitió abordar y describir el fenómeno en función de los actores, así como desde un marco teórico sólido que permitió complementar las diferentes perspectivas. De forma adicional, el caso de estudio múltiple es conveniente en investigaciones que aborden fenómenos sociales complejos, como la sucesión familiar y el gobierno corporativo de las PYMES, que presentan variables que se ven afectadas por aspectos económicos, sociales, y culturales (Yin, 1989).

6.2. Población

La población elegida han sido profesionales que laboran en PYMES familiares del sector de la construcción con actividades en la ciudad de Bogotá D.C. Se seleccionó como localización geográfica Bogotá por su importancia al desarrollo económico y social del país, ya que para el 2016 aportó el 25.7% del PIB de Colombia. Además, en la ciudad el sector de la construcción es un referente, debido a que en el 2018 aportó el 19,7% al PIB de la ciudad, donde, dentro de los sectores más atractivos para los inversionistas, se encuentra la industria de materiales de construcción y de infraestructura (Alcaldía de Bogotá, 2016; DANE, 2019).

Por lo tanto, teniendo en cuenta que las PYMES son una fuerza económica importante en Colombia y que la mayoría de estas son controladas por su fundador y por su familia (Romero, 2006), la muestra fue dirigida para seleccionar casos adecuados con

presencia de una gobernanza familiar, que permitiera alcanzar el objetivo de la investigación.

Por lo que, para definir el tamaño de la muestra en estudios de caso de forma acertada, se tuvo en cuenta los factores recomendados por Sampieri et al. (2014), entre los que se encuentran los recursos disponibles para realizar el estudio; como el tiempo, las personas involucradas para desarrollar el trabajo de campo y el conocimiento del entorno. Así como la disposición de las empresas, la caracterización del fenómeno y su naturaleza.

Por consiguiente, tomando como base lo anteriormente expuesto, la selección de la muestra se basó en el método no probabilístico, el cual, como abordan Sampieri et al. (2014), parte es de la conveniencia del investigador para acceder a la muestra y de los recursos disponibles, por lo que el acceso a esta no fue aleatorio sino dirigido. Este método se seleccionó, debido a que permitió identificar a las empresas familiares donde se hallaban profesionales o gerentes de área administrativa y financiera, recursos humanos o proyectos, que demostraron interés por ser parte de la investigación y que cumplían con las características definidas para alcanzar los objetivos propuestos (Sampieri et al., 2014).

De igual forma, para acceder a las empresas participantes, se utilizó el muestreo en cadena o por redes, la cual permitió que una vez se identificara un posible participante, este recomendara a organizaciones claves que cumplían con los criterios de la selección de la muestra para hacer parte de la investigación, centrándose en empresas que quisieran participar de forma voluntaria y que tuvieran un conocimiento sobre el diagnóstico de las organizaciones, las estrategias de gobierno corporativo y el funcionamiento general de las empresas familiares.

De esta forma, al realizar un sondeo de las PYMES del sector de la construcción con actividades en Bogotá, con base primero en el conocimiento del investigador y

posteriormente basado en el muestro de cadena o redes, se identificaron 13 empresas que cumplían con todas las condiciones del estudio. De las cuales se tuvo acceso a una persona por empresa, seleccionada por su experiencia, trayectoria, conocimiento y reconocimiento en el sector. Así, como argumenta Kazez (2009) la muestra, aun cuando es no probabilística, es válida al ser característica de los estudios de caso, donde se evalúa el acceso a la muestra, los recursos del estudio y por presentar una dirección intencional que se deriva del mismo objetivo de la investigación.

6.3. Herramientas y técnicas para la recolección, análisis e interpretación de datos

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la encuesta y la entrevista, como lo menciona Neiman y Quaranta (2006) en razón al que, al ser un estudio de caso con enfoque mixto, es posible el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas, con el fin de acceder a un mayor conjunto de información que contribuya al logro del fin específico.

Por lo anterior, se realizó una primera fase, que consistió en la revisión de bibliografía relacionada a los conceptos de “Pequeñas y medianas empresas (PYMES)”, “Empresa familiar”, “Diagnóstico organizacional”, “Gobierno corporativo”, “Estrategias corporativas que influyen en la competitividad de las PYMES familiares” y “Protocolo de Familia”, con el objetivo de proporcionar un sustento teórico y conceptual, e identificar las categorías de análisis para la investigación planteada. La búsqueda se realizó por medio de una revisión en diferentes bases de datos indexadas, para lo cual se tendrá en cuenta documentos académicos en inglés y español.

En una segunda fase se desarrolló el trabajo de campo, previa validaciones de los instrumentos. Así, a raíz de la generación de un formulario tipo encuesta (anexo 1), y de

la creación de una entrevista semiestructurada (anexo 2), los cuales partieron de los objetivos planteado en la investigación y del análisis del marco teórico, así como de la revisión de un experto (tutor), se procedió a generar una prueba piloto, con el fin de validar la confiabilidad y pertenecía de los dos instrumentos, incluidas las instrucciones y la factibilidad de entendimiento (Soriano Rodríguez, 2015).

A partir de las opciones de mejora identificadas por el experto (tutor) y por la persona que participo en la prueba piloto, la cual fue un gerente de una PYMES familiar del Sector de la Construcción, se establecieron los versiones finales de los instrumentos y se procedió a recolectar los datos necesarios de los actores participantes de la investigación. Para posteriormente realizar la tercera fase que consistió en el análisis de la información, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

El análisis de la información se desarrolló desde dos enfoques; el primero consistió en la consolidación de la encuesta y su análisis por medio del programa Excel. Mientras que el segundo enfoque abordó el análisis de discurso de las entrevistas, el cual se realizó por medio del software NVIVO 10, con el fin de generar los resultados de los casos analizados.

El análisis de discurso por medio de NVIVO 10, se enfocó en las variables cualitativas, el cual se basó en la identificación de las características más comunes expuestas por parte de los entrevistados, así como en facilitar y dar orden a la información, resaltar su importancia hacia la investigación, definir las palabras más usadas, comparar criterios, analizar los significados conceptuales de los participantes y generar una contextualización integral sobre el problema abordado (Sayago, 2014).

Así, en el software NVIVO 10 se estructuró el proyecto según la definición de las categorías de la investigación, las cuales fueron utilizadas para la creación de la encuesta

y de la entrevista, como se muestran en la tabla 2, y que se derivaron del marco teórico. Así, la consolidación de las encuestas y las entrevistas permitió generar una visión integral de la caracterización de las prácticas de gobierno corporativo de las PYMES del sector de la construcción con actividades en Bogotá.

Tabla 2. Categorías de la investigación

Fuente de información	Instrumento aplicado	Categorías de investigación	Sub categorías de investigación
Profesionales del área administrativa y financiera, recurso humano, proyectos, representantes legales, gerentes o dueños de la empresa	Entrevistas y Encuesta	Pequeñas y medianas empresas (PYMES)	Categorización de la empresa y composición familiar.
		Empresa familiar	Experiencia de los directores, aceptación de gobernanza, valores empresariales, conformación del talento humano, poder de decisión de la familia, conformidad en los intereses comunes y cultura organizacional.
		Diagnóstico organizacional	Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
		Gobierno corporativo	Estilos de liderazgo, concentración de poder, gestión estratégica, tipos de conflictos, mecanismos de control y dirección, y nivel de profesionalización.
		Estrategias corporativas que influyen en la competitividad de las PYMES familiares	Prácticas de éxito, factores que estimulan la competitividad, estrategias diferenciadoras y acciones por erradicar.
		Protocolo de familia	Sucesión familiar, formalidad, aceptación de las normas y lineamientos, búsqueda de intereses comunes y sostenibilidad.

Fuente: elaboración propia.

Las encuestas y las entrevistas se aplicaron a 13 empresas a través de los representantes legales, dueños, gerentes y/o profesionales que participaron en el estudio de caso, respondiendo preguntas referentes al gobierno corporativo, estrategias de mejora y de sucesión existentes en las PYMES familiares del sector de la construcción, así como sus percepciones sobre las empresas familiares y las estrategias corporativas. De esta

forma, la investigación contó con fuentes primarias (Representantes legales, gerentes, dueños y profesionales de las PYMES familiares del sector de la construcción) y fuentes secundarias (Revisión documental).

Por consiguiente, las encuestas se centraron en el abordaje de descripción de las organizaciones, en la identificación de estrategias de gobierno corporativo, en la caracterización de las prácticas del gobierno corporativo, en el conocimiento de la gestión estratégica y en el mejoramiento continuo, así como en la identificación de los procedimientos y prácticas de sucesión familiar de las PYMES familiares del sector de la construcción.

De esta manera, las entrevistas abordaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las estrategias de gestión que potencializan la generación de ventajas competitivas, y las estrategias y prácticas dirigidas a PYMES familiares del sector de la construcción para aumentar su competitividad y asegurar su supervivencia en los procesos de sucesión. Las entrevistas fueron grabadas, previa autorización de los participantes, documentadas y transcritas para facilitar el proceso del análisis de la información en NVIVO 10. Agrupando los puntos en común e identificado congruencias, estrategias posibles de repetir y oportunidades de mejora.

En la tabla 3 se observa la ficha técnica del trabajo de investigación, donde se muestran las unidades de estudio, los instrumentos aplicados y las categorías determinadas para la recolección de información.

Tabla 3. Ficha técnica de la investigación

TÍTULO: Gobierno Corporativo en las PYMES familiares del Sector de la Construcción con actividades en Bogotá D.C
OBJETIVO: Proponer las mejores prácticas de gobierno corporativo, competitividad y sucesión familiar en 13 PYMES familiares del sector de la construcción, con actividades en la ciudad de

Bogotá D.C.			
Actor	Muestra	Instrumento aplicado	Categorías de información
Profesionales del área administrativa y financiera, recurso humano, proyectos, representantes legales, gerentes o dueños de la empresa	13	Entrevista Encuesta	-Pequeñas y medianas empresas (PYMES) “unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, que responda a los parámetros fijados por la ley” (Congreso de la República de Colombia, 2000, p. 1)
			-Empresa familiar: unidad económica o social que es administrada, controlada y dirigida por una familia, la cual busca la sucesión de generación en generación, presentando características y problemas diferenciales (Miller y Le Breton-Miller, 2005).
			- Diagnostico organizacional: es el conocimiento y análisis del funcionamiento de los procesos de la organización, con el fin de evidenciar opciones de mejora, potencializar las fortalezas, prepararse ante amenazas y aprovechar oportunidades del entorno (Cummings y Worley (2009).
			-Gobierno corporativo: son guías o lineamientos establecidos por la alta dirección que posibilitan la equidad y solución de conflictos, la toma de decisiones, el gobierno empresarial y la implementación, así como ejecución de mecanismos de control (Heuvel, Gils, y Voordeckers, 2006).
			-Estrategias corporativas: herramientas que posibilitan la sostenibilidad empresarial, el mejoramiento continuo y el logro de los objetivos organizacionales por medio de la identificación y generación de ventajas competitivas (Schendel y Patton, 1978).
			-Protocolo de familia: herramienta que identifica los acuerdos y lineamientos para garantizar la sostenibilidad, funcionamiento y sucesión de la empresa familiar (Herrerros, Calaf y Rovira, 2001).

Fuente: elaboración propia con base en autores expuestos.

7. Trabajo de campo

En la presente sección se exponen los resultados de la investigación. Los cuales fueron obtenidos por medio de la aplicación de los dos instrumentos, encuesta y entrevista, a la población objeto de estudio. La consolidación de la información obtenida por medio de la encuesta y su análisis se realizó por medio del programa Excel. Mientras que el segundo enfoque abordó el análisis de discurso de las entrevistas, el cual se realizó por medio del software NVIVO 10, con el fin de generar los resultados presentados.

Por consiguiente, en el primer grupo se presenta el procesamiento estadístico de datos basados desde la parte cuantitativa, por lo que aborda los resultados de la encuesta. Estos resultados contemplan la estadística descriptiva, correspondiente a los participantes de las empresas del sector de la construcción, así como las cuatro categorías que han guiado el desarrollo de la investigación, como son el contexto de las organizaciones participantes, la caracterización del gobierno corporativo, los lineamientos y políticas existentes sobre sucesión familiar y las estrategias basadas en la competitividad. De esta forma, los resultados de la encuesta se presentan por medio de gráficos con el fin de facilitar su entendimiento.

El segundo grupo contempla el análisis y la interpretación de los resultados presentados, por lo que se aborda desde las mismas cuatro categorías de estudio delimitadas, comprendiendo el contexto, el gobierno corporativo, los lineamientos y políticas basadas en sucesión familiar y la competitividad de las empresas familiares.

Dentro de este segundo grupo, se aborda además los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la entrevista, por lo que contemplan un enfoque cualitativo que sirve para complementar de forma integral la información cuantitativa. Así, la investigación planteada se desarrolló con base en un enfoque mixto a partir del método de estudio de caso múltiple. Buscando así, generar un análisis mixto detallado, que parte de la integralidad con el fin de alcanzar el objetivo de la investigación de proponer las mejores prácticas de gobierno corporativo, competitividad y sucesión familiar en 13 PYMES familiares del sector de la construcción, con actividades en la ciudad de Bogotá D.C.

7.1. Procesamiento estadístico de datos

Las problemáticas de las PYMES en Colombia, especialmente aquellas catalogadas como familiares, sufren de múltiples factores que afectan su competitividad, como se evidencia en el marco teórico. Así, para abordar sus debilidades y fortalezas, es conveniente, primero presentar la caracterización de las PYMES familiares del Sector de la Construcción con actividades en Bogotá D.C. que participaron de la investigación.

Dentro de esta caracterización, se puede identificar que las PYMES son en su mayoría organizaciones sin una amplia trayectoria, respecto al número de años de existencia dentro del mercado Colombiano. Así, el 61,54% de las empresas tienen diez o menos años de creadas, el 7,69% están entre el rango de los 11 a los 20 años y el 30,77% tiene más de 20 años de existencia en el sector de la construcción.

Ahora bien, en la tabla 4 se muestra la estadística descriptiva de los individuos que participaron de la investigación. Así, se encuentra que el 92,31% de los participantes son hombres y solo el 7,69% corresponde a mujeres. Además, en lo que respecta a los cargos que ocupan dentro de la empresa, el 7,69% de la muestra fueron representantes legales,

el 30,77% fueron gerentes generales, el 46,15% gerentes de áreas funcionales, y el 15,38% restante corresponden a la categoría de otros puestos de trabajo.

De esta forma, se evidencia en que el ambiente laboral en las PYMES el sector de construcción en Colombia se encuentra en concordancia con los expuesto por Barreto Rivera (2015), en cuanto a que presentan un ambiente caracterizado por la presencia mayoritaria del género masculino, lo que impacta en la generación de un desequilibrio en los cargos a todos los niveles jerárquicos, por la baja presencia de mujeres dentro del sector, incluido el nivel directivo.

Tabla 4. Estadística descriptiva

	N	%		N	%
Genero	13	100	Nivel de estudios	13	100
Masculino	12	92,31	Profesional	5	38,46
Femenino	1	7,69	Especialista	8	61,54
Edad	13	100	Cargo	13	100
25-35	1	7,69	Representante legal	1	7,69
36-45	8	61,54	Gerente general	4	30,77
46-55	3	23,08	Gerente funcional	6	46,15
56-65	1	7,69	Otros	2	15,38
Años de experiencia	13	100	Empleados Pyme	13	100
0-10	6	46,15	0-10	10	76,92
11-20	4	30,77	11-20	2	15,38
> 21	3	23,08	> 21	1	7,69

Fuente: elaboración propia. (N) representa el valor numérico y (%) el valor porcentual de la muestra

Además, el 38,46% de la muestra que hizo parte de la investigación tienen un nivel de estudios equivalente a profesional, mientras que el 61,54% son especialistas. Lo que evidencia un nivel alto de profesionalización en el sector a nivel directivo. De igual forma,

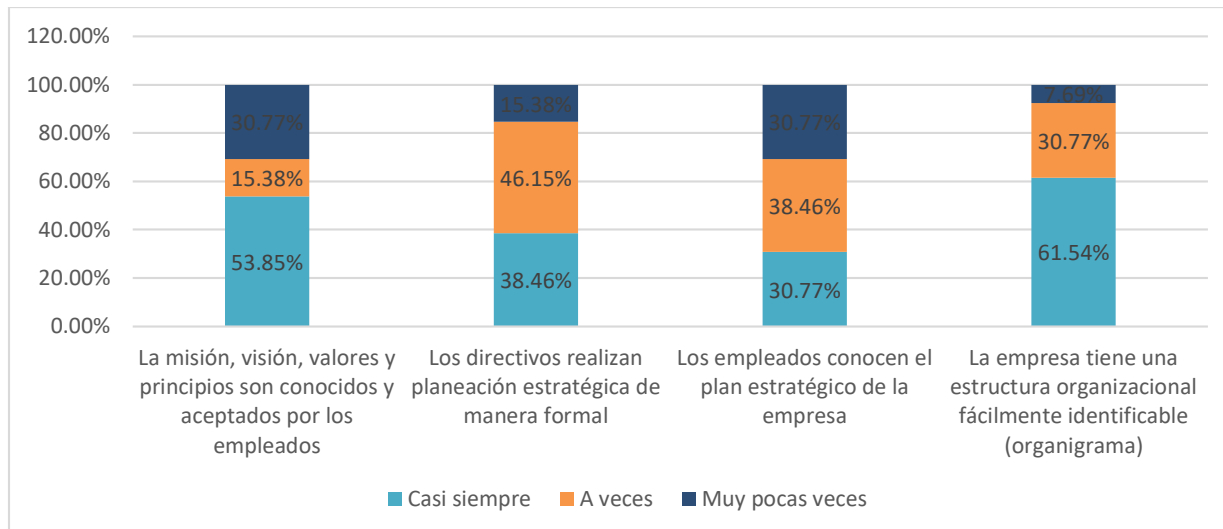
los directivos se encuentran en una edad media, debido a que la mayoría, correspondiente al 61,54% de la muestra, están en el rango de los 36 a los 45 años. Seguidos del rango de edad de 45 a 55 años, que tiene una representación del 23,08%.

Lo anterior, se encuentra en concordancia con el desarrollo educativo mostrado y con la experiencia laboral expuesta, debido a que el 53,85% de los encuestados evidencian que tienen más de 10 años de desarrollo profesional. Finalmente, respecto al número de empleados de las PYMES familiares, se encuentra que el 76,92% de las empresas tienen 10 o menos empleados. Estando este dato relacionado con el tiempo de existencia de las PYMES.

7.1.1. Contexto de las empresas

La planeación estratégica es una herramienta que sirve de la guía para las empresas en su actuar, en tanto que busca establecer un rumbo y prever un comportamiento esperado por parte de la organización y de los demás actores involucrados, como los son los empleados, los proveedores y los clientes (Tarapuez, Guzmán y Hernández, 2016). De esta forma, en la figura 1 se identifican aspectos básicos de la planeación estratégica por parte de las empresas participantes con el fin de identificar su comportamiento.

Figura 1. Planeación estratégica.



Fuente: elaboración propia

Así, se encuentra que en las PYMES del sector de la construcción en el 53,85% de estas, los empleados casi siempre conocen y apropian la misión, visión, valores y principios organizaciones. Mientras que el 30,77% de las empresas, se identifica que en muy pocas veces los empleados los conocen y aceptan, por lo que se evidencia una baja apropiación y conocimiento de estos factores estratégicos.

Continuando con la planeación estratégica, se encuentra que en el 46,15% de las empresas solo a veces se realiza de manera estructurada. Así, los directivos reconocen que solo en el 38,46% de las organizaciones se usan casi siempre medios formales para generar la planeación estratégica. Mientras que en el 15,38% de las empresas restantes se identifica que en muy pocas veces hacen uso de herramientas formales para proyectar el rumbo de la organización.

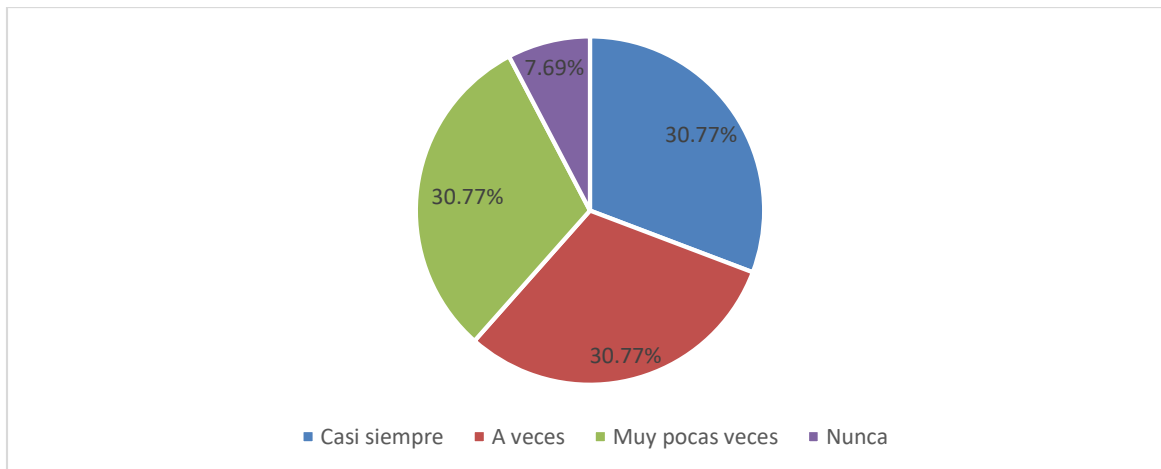
Además, los directivos muestran que en el 30,77% de las empresas los empleados conocen el plan estratégico de la empresa. De esta forma, se identifica que la apropiación

y el conocimiento del plan estratégico es baja a nivel general por parte del recurso humano de las PYMES, ya que en el 38,46% de las empresas el conocimiento de la planeación estratégica solo se percibe en unos casos por parte de los empleados, y, asimismo, en el 30,77% de las organizaciones muy pocas veces los empleados conocen el plan estratégico.

Respecto a si los grupos de interés pueden reconocer fácilmente la estructura organizacional de la empresa por medio del organigrama, se encuentra que la mayoría de las empresas (61,54%), confían en que su instrumento es apropiado como mecanismo de relacionamiento. Por lo que es considerada una fortaleza de organización y comunicación. Así, solo el 7,69% de las organizaciones consideran que su organigrama no es fácilmente identificable y reconocido. Dejando al 30,77% restante de las empresas, la consideración de que su instrumento es adecuado pero que pueden presentar oportunidades de mejora por medio de una actualización.

Ahora bien, conocer los intereses de los empleados es fundamental para las empresas, ya que por medio esta información, se pueden generar los estímulos adecuados para que los colaboradores se motiven. Así, en la figura 2 se muestra que solo el 30,77% de las empresas tienen mecanismos formales para conocer los intereses y motivaciones de sus empleados. Mientras que el 7,69% de las organizaciones reconocen que no tienen ningún tipo de mecanismo que les permita identificar los intereses de sus grupos de colaboradores. De esta forma, la gran mayoría de la muestra, equivalente al 61,54% de las empresas, se encuentra que sí tienen los mecanismos, pero que solo a veces (30,77%) o en muy pocas veces (30,77%) lo aplican o lo llevan a la práctica. Lo que genera una desconexión entre lo que busca la empresa y lo que espera el empleado.

Figura 2. Mecanismos formales para conocer los intereses y motivaciones de los empleados.

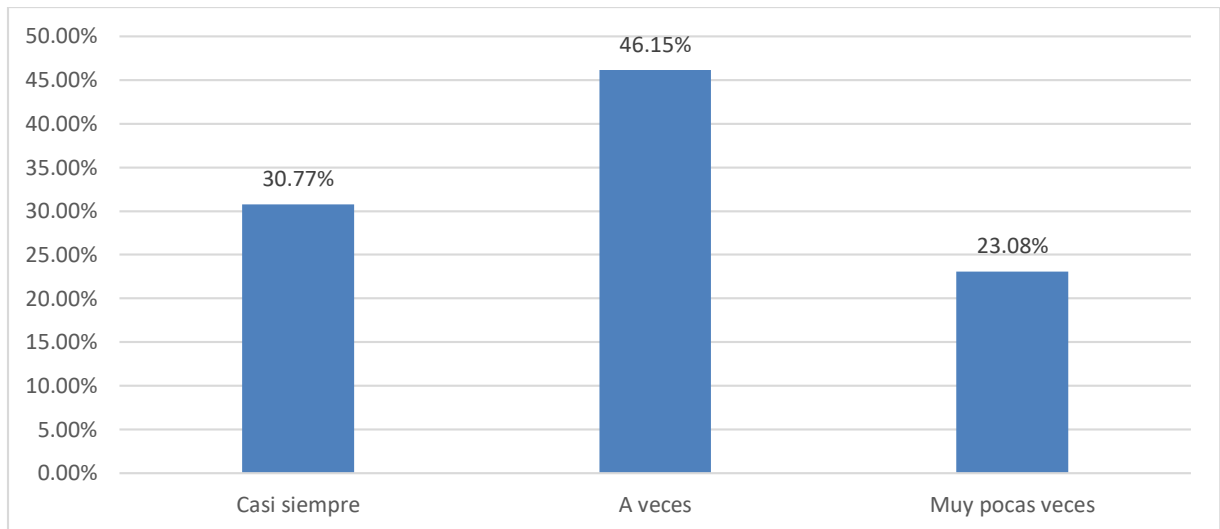


Fuente: elaboración propia

De forma consecutiva, se les consulto a las empresas, como se observa en la figura 3, si aparte de conocer los intereses de sus empleados, estos intereses eran articulados a la estrategia empresarial, con el fin de generar objetivos organizacionales comunes e integrales que posibiliten una visión conjunta de los intereses de las diferentes partes, buscando un gana-gana para la empresa y para sus diferentes grupos de interés.

Así, se encontró que solo el 30,77% de las empresas tienen casi siempre en cuenta los intereses de los empleados en la estructuración de la estrategia empresarial. Mientras que el 69,23% de las organizaciones manifiesta que no es un aspecto fundamental al momento de proyectar la estrategia del negocio, por lo tanto, el 46,15% de estas exponen que solo en algunas veces incluye los intereses de sus colaboradores y el 23,08% restante de las organizaciones reconoce que en muy pocas veces se tienen en cuenta los intereses de los empleados en su plan estratégico.

Figura 3. Articulación de los intereses de los empleados con la estrategia empresarial.



Fuente: elaboración propia

7.1.2. Gobierno corporativo

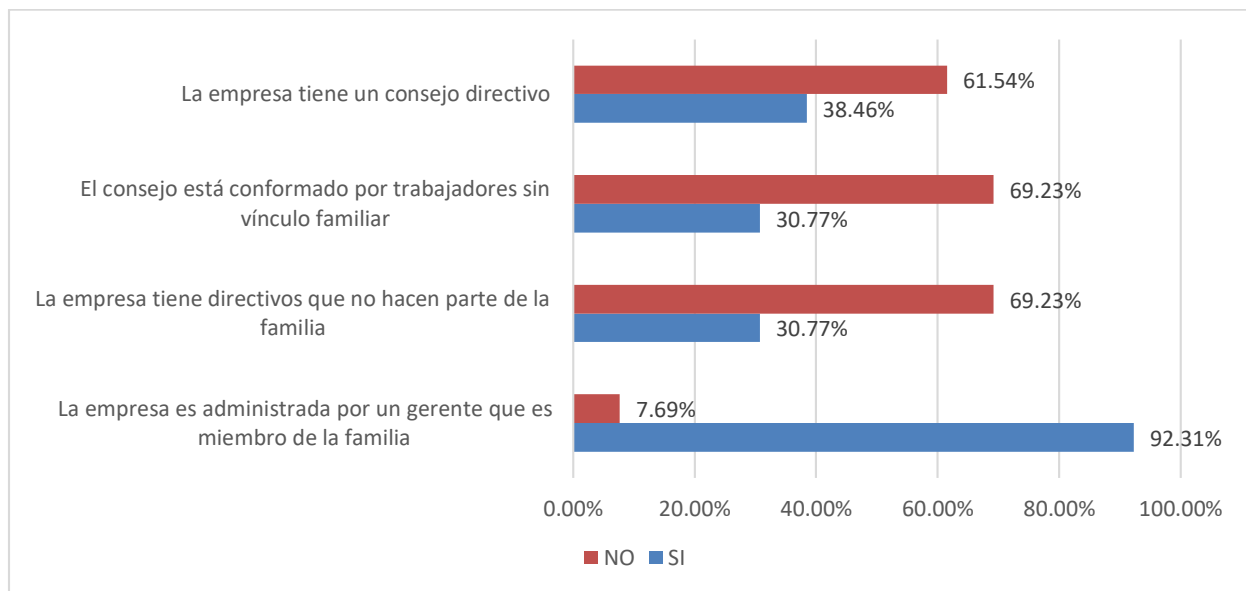
Al analizar el gobierno corporativo en las PYMES del sector de la construcción, se buscó abordar el conjunto de lineamientos que guían, gobiernan y ejercen mecanismos de control en las organizaciones y que son establecidos por la alta dirección (Heuvel, Gils, y Voordeckers, 2006). De esta forma, primero se consideró importante identificar la estructura directiva de las empresas, como se muestra en la figura 4.

Por lo tanto, se encontró que el 61,54% de las empresas no tienen un consejo directivo establecido de manera formal, por lo que solo el 38,46% de las PYMES declaran que lo tienen. Lo que evidencia una concentración de poder y de autonomía en la gerencia. De las organizaciones que manifiestan que tienen un consejo directivo, en el 69,23% de estas se encuentra que está conformado solo por miembros con un vínculo familiar, así solo el 30,77% de las empresas han involucrado dentro del consejo directivo a personas

externas a la familia. Por lo que se identifica que las PYMES familiares tienen el control del capital y ostentan la dirección de sus empresas.

A nivel de las personas que ocupan cargos directivos, se encuentran que el 69,23% de las empresas manifiestan que todos sus directivos tienen un vínculo familiar, por lo que se podría identificar que es un prerrequisito que se maneja desde la cultura empresarial para acceder a un cargo alto dentro de la estructura jerárquica en estas organizaciones. Lo mismo aplica con el gerente, debido a que en el 92,31% de las PYMES, se encuentra que este cargo directivo recae sobre un miembro de la familia. Estando lo anterior en concordancia, con la definición de empresa familiar abordada y contemplada en el marco teórico, donde el control y las decisiones son tomadas por una persona de la familia.

Figura 4. Dirección administrativa.



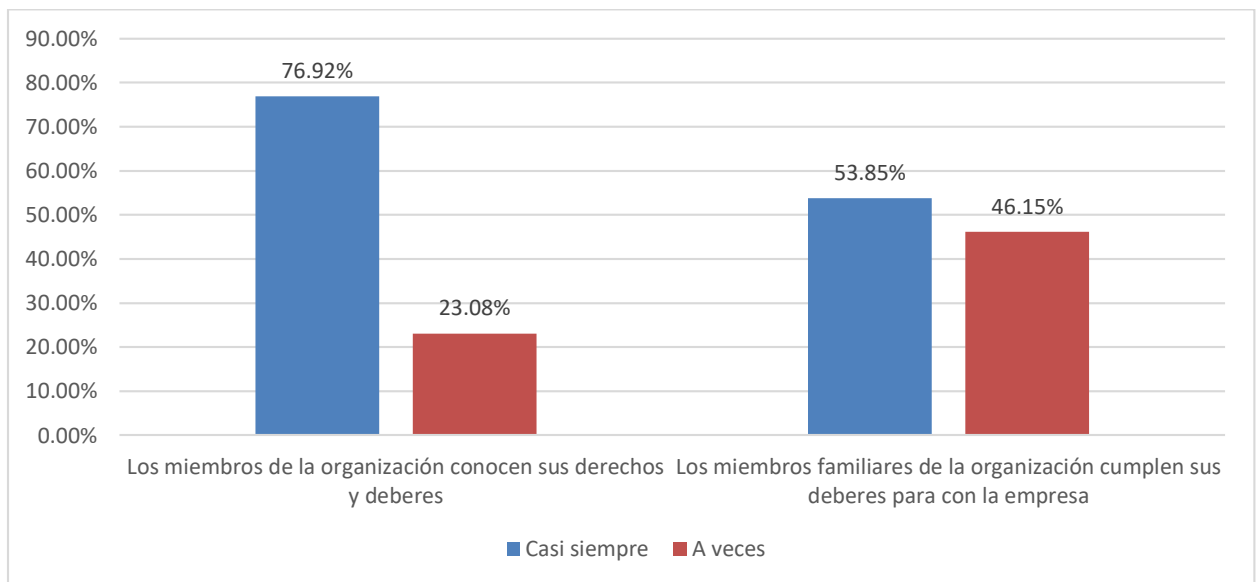
Fuente: elaboración propia

Dentro del gobierno corporativo, los derechos y deberes de los empleados sirven tanto como estímulo, como mecanismos de control establecidos de manera formal. Así, como se muestra en la figura 5, se puede identificar que en la gran mayoría de las

empresas (76,92%) los empleados casi siempre conocen sus deberes y derechos. Sin embargo, un gran porcentaje (23,08%) reconoce que sus miembros no son conscientes respecto a cuáles son sus obligaciones formales ante la organización y ante los demás miembros, ni conocen cuáles son sus beneficios por ser parte de la empresa.

No obstante, aun cuando la mayoría de las empresas reconoce que sus empleados conocen sus deberes y derechos, se evidencia que solo a veces, en el 46,15% de las organizaciones, los empleados con vínculo familiar cumplen con los deberes que tienen establecidos. Siendo un porcentaje relativamente bajo frente al comportamiento esperado por los miembros empleados que hacen parte de la familia. Por consiguiente, solo en el 53,85% de las PYMES se encuentra que casi siempre los miembros de la empresa que tienen vínculos familiares cumplen con sus deberes.

Figura 5. Derechos y deberes de los miembros de la organización.



Fuente: elaboración propia

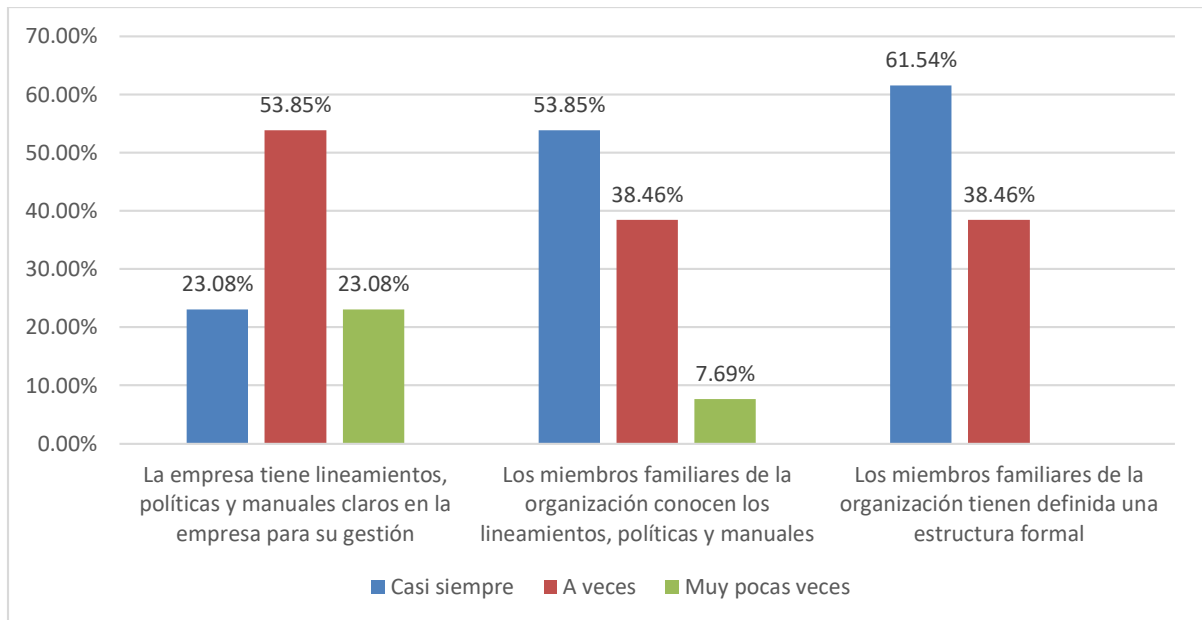
Ahora bien, respecto al establecimiento y el conocimiento de una estructura formal, como se muestra en la figura 6, se evidencia que en el 61,54% de las empresas, casi

siempre sus miembros familiares tienen definida una jerarquía de cargos, funciones, responsabilidades, supervisión, control y metas medibles dentro de la empresa. Mientras que el 38,46% de las empresas manifiestan que solo a veces tienen definida una estructura formal para los miembros de sus organizaciones. Por lo tanto, se encuentra que la mayoría de las empresas presentan una estructura formal que involucra a los miembros de la familia, sin embargo, un gran porcentaje de las PYMES no tiene aplicado el principio administrativo de la organización.

A nivel de los lineamientos y políticas, la mayoría de las PYMES (76,92%) reconocen que no tienen lineamientos, políticas y manuales establecidos de manera clara en la empresa para su gestión. De esta forma, las organizaciones exponen que solo en algunas ocasiones (53,85%) o en muy pocas veces (23,08%) tienen políticas y lineamientos. Así, solo el 23,08% de las empresas consideran tener políticas, lineamientos y manuales claros que les ayudan en la administración de sus recursos y en el proceso de toma de decisiones empresariales. Por lo que se considera que es un porcentaje bajo respecto a la gestión de la planeación estratégica.

En referencia al conociendo de las políticas, lineamientos y manuales, cuando estos existen dentro de las PYMES, se identifica que su nivel de apropiación es bajo. Debido a que solo el 53,85% de las empresas manifiestan que los miembros familiares de la organización casi siempre conocen los lineamientos, políticas y manuales existentes en la empresa. Mientras que el 38,46% de las empresas reconocen que el conocimiento por parte de los empleados se da solo a veces, y el 7,69% de las organizaciones considera que en muy pocas ocasiones los empleados llegan a identificarlos y a apropiarlos.

Figura 6. Estructura, lineamientos y políticas.



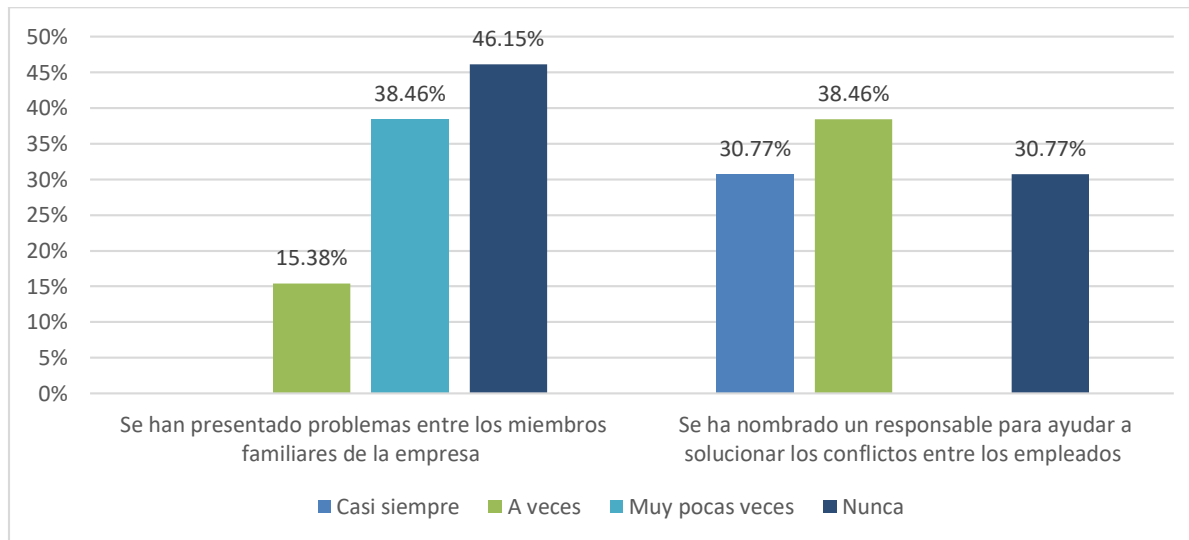
Fuente: elaboración propia

De forma consecutiva, se consultó con las organizaciones, como se muestra en la figura 7, si hasta el momento habían tenido problemas entre los miembros familiares de la empresa. Lo que permitió identificar que el 46,15% de las organizaciones manifestaron que nunca habían presentado ningún tipo de inconveniente, el 38,46% reconoció haber tenido problemas en contadas ocasiones, y el 15,38% dijo que a veces se representaban problemas dentro de la empresa entre los diferentes miembros familiares.

Adicionalmente, se preguntó si se había nombrado de manera formal a un responsable de la alta dirección para ayudar a solucionar los conflictos entre los empleados (familiares o no) que hacen parte de la empresa. Así se encontró que el 30,77% de las organizaciones manifestaron que no habían considerado delegar esta responsabilidad en una persona. El 38,46% expusieron que a veces nombran a un responsable, por lo que

puede ser según la circunstancia, si se amerita o no. Y el 30,77% faltante consideran que esta persona está definida de forma clara y fácilmente identificable.

Figura 7. Problemas familiares y responsables.



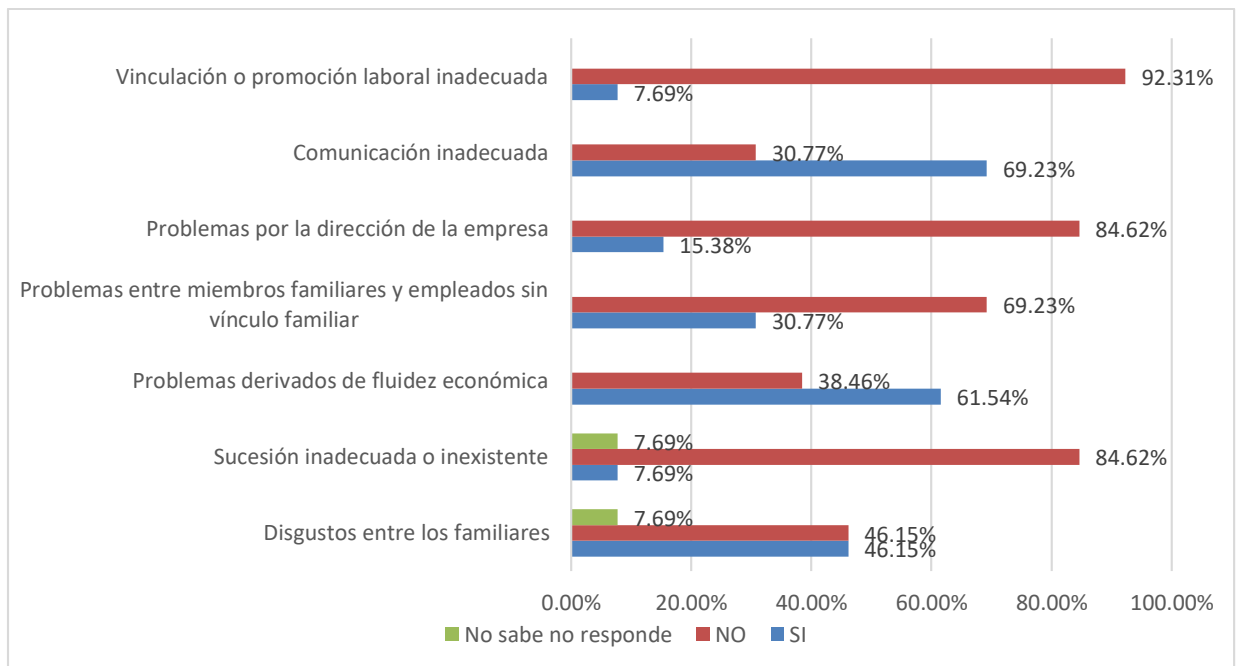
Fuente: elaboración propia

Así, los tipos de problemas que se han presentado en la empresa se muestran en la figura 8. Donde se identifica que las principales dificultades para las organizaciones parten de la comunicación inadecuada, con un 69,23% de las empresas manifestado que han presentado esta problemática. Le sigue problemas derivados de fluidez económica, con un 61,54% de las PYMES reconociendo que la han afrontado y, finalmente se encuentra entre las más presentadas, los disgustos entre familiares como una problemática que se ha exteriorizado en el 46,15% de las empresas.

Por otra parte, las problemáticas que menos han afectado a las PYMES del sector de la construcción son la vinculación o promoción laboral de manera inapropiada y la sucesión inadecuada o inexistente, con solo un 7,69% de las organizaciones manifestando que han presentado estos inconvenientes en ambos casos. Lo que evidencia que la gestión de talento humana es aceptada por los miembros por las empresas participantes.

De igual forma, solo el 15,38% de las empresas manifiestan que han tenido problemas por la dirección de la empresa. Lo anterior se explica por la juventud de las organizaciones que participaron del estudio, lo cual está relacionado con que la mayoría de estas no han afrontado aun un proceso de sucesión, como se muestra en el próximo apartado.

Figura 8. Problemas presentados en las organizaciones.



Fuente: elaboración propia

7.1.3. Sucesión familiar

El protocolo de familia son las reglas acordadas y estipuladas con las que se guían las personas que integran una empresa familiar para armonizar su comportamiento dentro de esta, así como para tomar decisiones complicadas que afecte a la organización (Amat, 2004). Dentro del protocolo de familia se contempla la sucesión familiar, entendida como un mecanismo para asegurar el control de la empresa de una generación a otra.

En la figura 9 se muestran las estrategias de sucesión familiar estipuladas y definidas por las organizaciones. Los resultados muestran que solo el 30,77% de las empresas han estipulado su protocolo de familia. Lo que evidencia, que las organizaciones consideran que este mecanismo no es clave para su estratégica empresarial en la busca por lograr el aseguramiento de su sostenibilidad. De igual forma, se encuentra que solo el 23,08% de las empresas han definido un responsable de la alta dirección para trabajar en la creación y actualización del protocolo de familia.

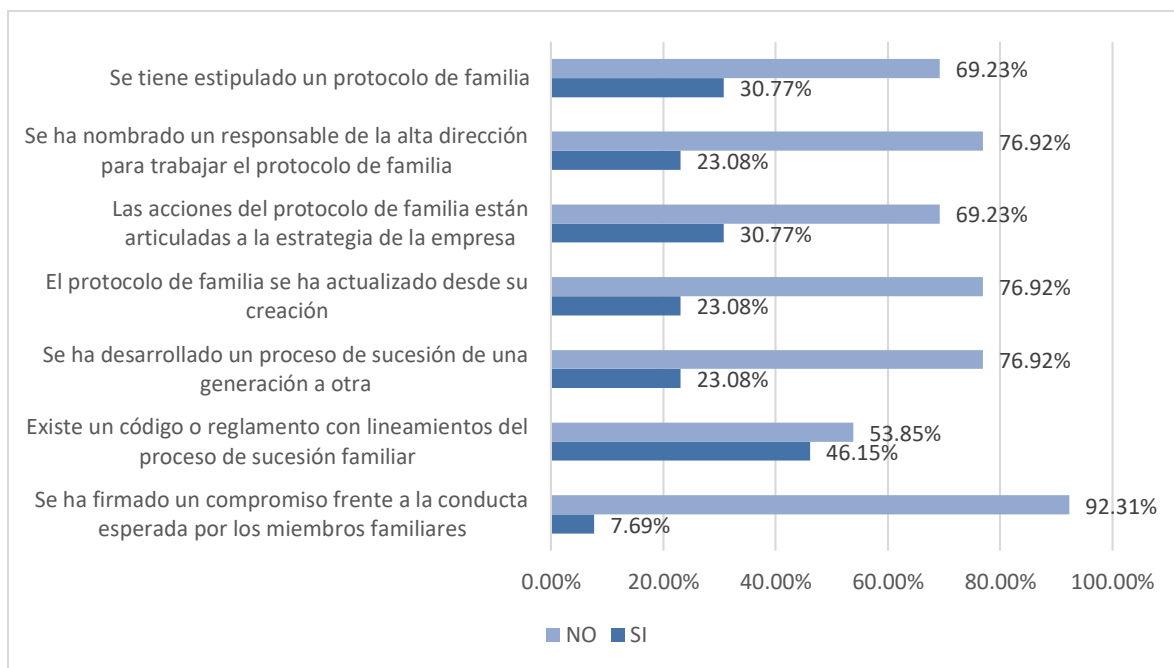
Un elemento clave del protocolo de familia es su adaptabilidad a las nuevas necesidades. Sin embargo, solo un 23,08% de las empresas que tienen el protocolo establecido, han desarrollado actividades para su actualización desde que lo crearon. Por lo que se encuentra que no es una actividad en la cual la empresa se focaliza para invertir recursos, económicos ni de tiempo. Igualmente, se evidencia, que solo el 30,77% de las organizaciones consideran que las acciones contempladas dentro del protocolo de familia están articuladas a la estrategia de su empresa. Lo que muestra una clara separación entre la articulación empresarial y la aplicabilidad del instrumento.

Un factor decisivo, es que solo el 23,08% de las organizaciones que participaron de la investigación, han desarrollado un proceso de sucesión de una generación a otra, lo que explica el poco interés y conocimiento sobre la necesidad de tener un protocolo de familia. Especialmente por la juventud de las PYMES.

No obstante, sí se encuentra, que aun cuando la mayoría de las empresas no tienen un protocolo establecido de manera formal, el 46,15% de las PYMES consideran que si tienen un código o un reglamento interno de trabajo que contiene de manera explícita lineamientos sobre el proceso de sucesión familiar.

Además, se identifica que la falta de un protocolo familiar impacta de igual forma en el comportamiento deseado por parte de los empleados con vínculos familiares en el ámbito laboral, así como en la claridad respecto a lo que se espera de ellos. Debido, a que en el 92,31% de las empresas, no se ha firmado algún compromiso frente a la conducta esperada por los miembros familiares en el trabajo.

Figura 9. Estrategias de sucesión familiar.



Fuente: elaboración propia

7.1.4. Competitividad

Las estrategias corporativas son herramienta que impulsan el cumplimiento de los objetivos y metas de las empresas. Así, cada organización fija sus diferentes estrategias con el fin de obtener ventajas competitivas, que puedan ayudar a diferenciarse de los competidores, sostenerse en el tiempo y ser rentables (Porter, y Kramer, 2006). Estas estrategias basadas en la competitividad abordan todas las áreas y procesos de la

empresa, por lo que se pueden contemplar desde un enfoque financiero, de marketing, de talento humano, de mejoramiento continuo, entre otras áreas.

En la figura 10 se exponen los factores de competitividad definidos por las PYMES familiares del sector de la construcción. Los resultados muestran que la mayoría de las organizaciones (76,92%) tienen plenamente identificados a sus grupos de interés. Aspecto clave para proyectar la estrategia del negocio. Sin embargo, se identifica que solo el 53,85% de las empresas cuentan con canales de comunicación claramente establecidos para que los grupos de interés se pongan en contacto con la empresa. Además, el 46,15% de las organizaciones manifiesta que no tienen mecanismos para la identificar las nuevas necesidades de sus clientes. Por lo que se identifica una separación entre el conocimiento del entorno y su relacionamiento con el fin de establecer una comunicación abierta y recíproca.

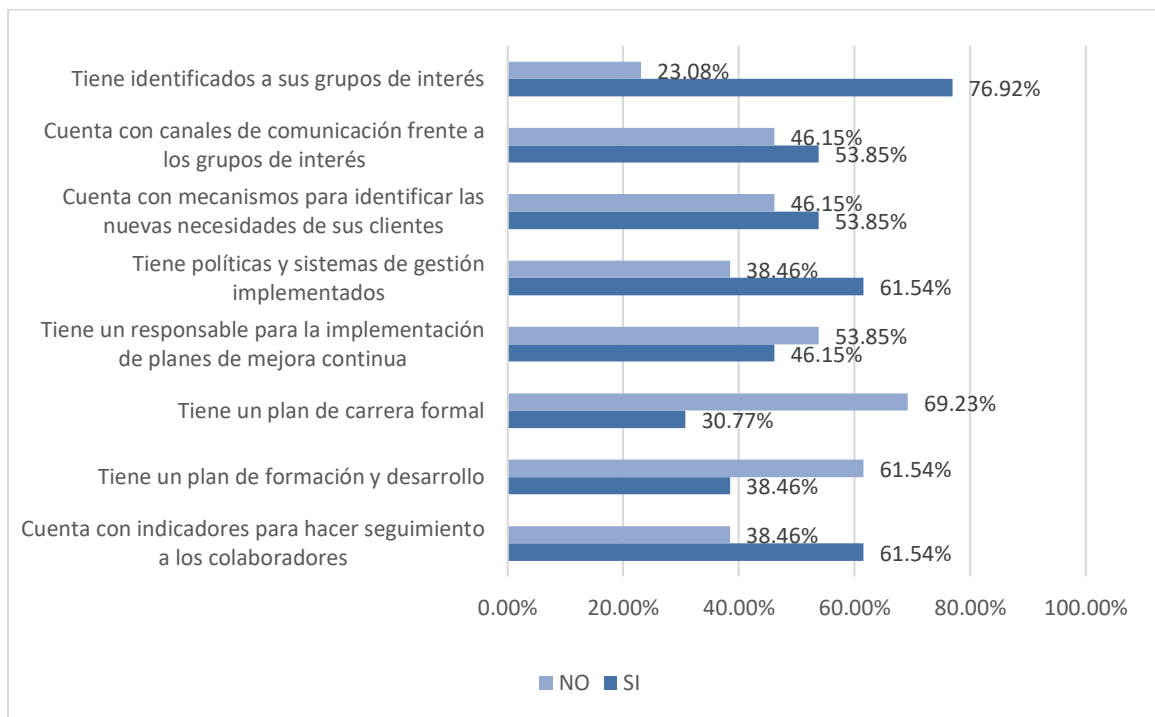
Respecto a las políticas empresariales y a los sistemas de gestión para administrar a las empresas de forma eficiente, se encuentra que el 61,54% de las organizaciones estudiadas tienen políticas y sistemas de gestión implementados. Mientras que el 38,46% de las PYMES no consideran a estas herramientas como fundamentales para la mejora de la competitividad empresarial. Igualmente, la mayoría de las empresas (53,85%) no tienen una persona, un departamento o un comité responsable para la implementación de planes de mejora continua.

Ahora bien, en relación con las estrategias definidas desde la gestión humana, el 69,23% de las empresas no tienen establecido un plan de carrera formal según los niveles y cargos para el crecimiento de sus colaboradores dentro de la organización, incluidos la proyección de los miembros familiares. Además, solo el 61,54% de las PYMES cuentan

con indicadores que permiten hacer seguimiento a los colaboradores dentro de la organización.

Lo mismo sucede con los planes de formación y desarrollo, donde se identifica que solo el 38,46% de las organizaciones los han implementado y los gestionan como herramienta para motivar a los grupos de colaboradores, retener y atraer al talento humano, así como para gestionar y potenciar a su capital intelectual. Lo anterior expuesto, impacta de forma negativa en la generación de decisiones objetivas sobre las promociones, capacitaciones, recompensas o los retiros basados en el desempeño y en el rendimiento sobre la evaluación de las funciones.

Figura 10. Factores de competitividad



Fuente: elaboración propia.

7.2. Análisis de resultados

La presentación del análisis de resultados con el fin de cumplir el objetivo de identificar prácticas de gobierno corporativo que permita a las PYMES familiares del sector de la construcción que realizan actividades en Bogotá, ser más competitivas y lograr la sucesión. Se realizó desde las cuatro categorías que guían la investigación: contexto de las organizaciones participantes, la caracterización del gobierno corporativo, los lineamientos y políticas existentes sobre sucesión familiar y las estrategias basadas en la competitividad.

7.2.1. Contexto de las empresas

Las PYMES que hicieron parte de la investigación correspondientes al sector de la construcción, se caracterizan por estar lideradas por el género masculino. Este rasgo, común en el sector en el que se desempeñan (Rivera, 2015), no solo se presenta en los cargos operativos sino también en los cargos directivos sin ningún tipo de justificación basada en la objetividad del desempeño.

Lo que impacta en menores posibilidades, tanto de acceso como de desarrollo, para el género femenino, que puede percibir un ambiente hostil dentro de las organizaciones. Lo que a su vez genera que se transmita y fomente la inequidad de género frente a las condiciones que las empresas ofrecen en el mercado laboral. Convirtiéndose en una barrera de acceso frente a la atracción y retención del mejor talento humano disponible.

De igual forma, las PYMES se caracterizan por tener un estilo de liderazgo autocrático, donde aun cuando la última palabra para tomar una decisión recae sobre el líder, a veces buscan generar un gobierno más participativo, esto sucede especialmente en las empresas más jóvenes. Sin embargo, en las empresas tradicionales, la elección y

confianza del líder de la organización familiar se realiza por tener los conocimientos y la experiencia necesaria para la toma de decisiones, como bien lo evidencia el gerente de una de las empresas: “ Tenemos un liderazgo más inclinado hacia lo burocrático, sin embargo, aplicamos principios del liderazgo democrático, fomentamos el trabajo colaborativo aunque finalmente la última palabra siempre la va a tener el líder, esto porque somos una empresa familiar un poco más tradicional, llevamos más de 5 décadas de experiencia y este estilo de liderar nos ha funcionado muy bien para minimizar errores y actuar mejor frente a riesgos”.

Uno de los resultados que llamó más la atención, es el alto nivel de profesionalización existente en los directivos de las PYMES familiares, resultado relacionado al encontrado por Guerrero y Barrios (2013), y el cual va en contra de la creencia popular sobre la falta de profesionalización de las empresas familiares. Las organizaciones muestran directivos que tienen un nivel de estudio correspondiente a profesional o especialista. Por lo que se encuentra que es una fortaleza del sector, debido a que las empresas se gestionan a través de una visión basadas en el conocimiento científico, adquirido desde la academia, y complementado de forma integral con la experiencia.

Así, la capacitación formal es una fortaleza que se evidencia como una característica de las PYMES del sector de la construcción, como lo muestra uno de los gerentes: “la principal fortaleza sería la capacidad y el conocimiento de nuestro equipo en todos los procesos de la organización, lo que nos permite como empresa dar valor agregado en los proyectos que ejecutamos, por eso constantemente tratamos de seguir capacitándonos, estudiando, haciendo especializaciones en nuestras materias”. Por lo tanto, la búsqueda constante de la actualización de conocimientos se identifica como una

competencia clave para la subsistencia de las organizaciones del sector de la construcción (Fernández, 2007).

Ahora bien, la cultura organizacional de las PYMES está basada en el fomento de las relaciones interpersonales (Steckerl Guerrero, 2006), especialmente para estrechar el vínculo familiar, argumenta uno de los gerentes que participó en el estudio: “todos nos conocemos, más allá de las relaciones laborales, compartimos momentos por fuera del ámbito laboral, procuramos reunirnos con nuestras familias y hablar de otros temas que no sólo sean laborales. Los días especiales como el de la madre o día de los niños, los celebramos juntos con nuestra familia”.

De esta forma, igual que referencia Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) los directivos de las empresas esperan que una cultura basada en el apoyo entre los miembros de la familia pueda impactar de forma positiva en el clima organizacional: “así todos aportamos a una buena y sana convivencia y nos apoyamos entre las diferentes áreas para lograr los objetivos de la empresa, por lo que buscamos actuar con integridad, mejoramiento continuo y orientación a los resultados”.

Así, en la búsqueda por una cultura organizacional que tiene como centro la familia (Salas-Arbeláez, Solarte y Vargas, 2017), se identifica como fortaleza que las PYMES buscan generar una relación basada en la confianza, en el entendimiento y en la participación, sin importar el tipo de vínculo del trabajador con la familia: “se trata de que no varíe el trato según si el miembro hace parte de la familia o no, tratamos de que todos se sientan trabajando en un lugar agradable y donde se tenga en cuenta la opinión de todos”.

No obstante, aun cuando se busca un trato equitativo (Lockward, 2013), la relación con los empleados que hacen parte de familiares es más informal, lo que puede llevar a la

desobediencia de sus funciones o el incumplimiento de sus deberes, especialmente al identificar que la mayoría de los vínculos familiares en las PYMES estudiadas es entre padres e hijos: “claramente hay diferencia en el trato, pues de todas formas somos familia, y aunque cada uno tiene que cumplir con lo que le corresponde, el trato es más relajado”.

Con respecto a la estrategia empresarial, una oportunidad de mejora en las PYMES del sector es apostar por la formalidad en la planeación organizacional, en razón a como expone uno de los participantes de la investigación: “las PYMES familiares no cuentan con una estructura organizacional robusta, no tiene gran cantidad de empleados fijos o tantas sedes”. Lo que a su vez permite, que, por medio de su estructuración, se pueda realizar una apropiada socialización del plan estratégico hacia sus grupos de interés, especialmente hacia los empleados que demuestran un gran desconocimiento de su existencia y funcionalidad.

Así, como argumentan Moreno, Moreno y Dávalos (2015) es importante que las PYMES propendan por la formalidad en la planeación estratégica con el fin de optimizar la gestión de su conocimiento, apoyándose tanto desde las tecnologías de la información, como en las herramientas tradicionales que posibilitan la sostenibilidad de las empresas. Sin olvidar, que la formalización de su plan es solo una parte, y que por lo tanto se deben buscar los canales más asertivos para darlo a conocer a sus grupos de interés.

De igual forma, una debilidad en las empresas analizadas del sector es el poco interés por conocer e identificar los intereses de sus grupos de colaboradores. Así, se encontró que muy pocas empresas consideran importante articular por medio del plan estratégico los objetivos empresariales con los intereses de sus empleados para que estos se sientan parte de la empresa (Lockward, 2013). Lo anterior, impacta de forma negativa en la búsqueda por aumentar el compromiso de los empleados, pues como referencian

Hernández et al. (2015) una de las principales cualidades que más valoran los empleados en las PYMES es la estima, entendida esta como la valoración, la confianza y el reconocimiento que las organizaciones otorgan a su grupo de colaboradores, tanto en la búsqueda de los objetivos como en el logro de estos.

Así, es necesario que las empresas familiares del sector de la construcción implementen mecanismos formales para identificar y generar estímulos adecuados que aumenten la productividad de las PYMES, por medio de la vinculación de los intereses de los empleados en los objetivos de las organizaciones. Donde se entiende que el poder evidenciar los factores motivacionales claves, hace que los empleados mejoren de forma positiva su grado de satisfacción laboral, ayudando también a la mejora del clima organizacional, y por lo tanto al bienestar de los empleados, que se va a ver reflejado para la empresa por medio de un aumento de su nivel de productividad (Del Toro-Granados, Salazar-Sotter y Gómez-Rangel, 2011).

Por lo tanto, aun cuando los directivos demuestran altos niveles de profesionalización, el uso de herramientas gerenciales para la proyección de la empresa es aceptado en las organizaciones como bajo, donde solo a veces se usan medios formales para generar la planeación estratégica. Lo anterior, se encuentra en concordancia con Moreno, Moreno y Dávalos (2015) quienes argumentan que un mal endémico de las PYMES, y que se debe cambiar, es su falta de formalidad al momento de realizar la planeación estratégica.

Además, a nivel de la planeación estratégica, se evidencia una debilidad general en el conocimiento y apropiación de la misión, visión, valores y principios organizacionales. Debido a que se identifica que muy pocos empleados en sí tienen una comprensión y un sentido de pertenencia ante estos factores. Por lo tanto, como argumenta Quintero (2003),

es importante que las empresas se preocupen por que el grupo de colaboradores que trabajan en las PYMES del sector de la construcción, mejoren su entendimiento respecto al propósito y camino trazado, con el fin de que comprendan cuál es su papel en el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, como aspecto positivo se resalta el uso aceptado y generalizado del organigrama como mecanismo de relacionamiento usado por las PYMES para dar a conocer su estructura organizativa. Este contexto presentado e identificado, permitió generar la caracterización del gobierno corporativo, el cual se aborda en el siguiente apartado.

Ahora bien, en la tabla 5, se presentan y resumen las principales características del contexto empresarial referente a las PYMES familiares del sector de la construcción con actividades en Bogotá D.C.

Tabla 5. Principales características del contexto empresarial

Categoría	Característica
Género en cargos directivos	Prevalece el género masculino. Lo que impacta en menores posibilidades de acceso y de desarrollo, para el género femenino, así como una barrera frente al mercado laboral.
Liderazgo organizacional	La tendencia es un liderazgo autocrático en las empresas tradicionales, mientras que en las más jóvenes se evidencia un liderazgo democrático, donde las decisiones son participativas.
Nivel de profesionalización	Se evidencia un nivel alto de profesionalización, especialmente por las personas que ocupan puestos directivos, las cuales son o profesionales o especialistas.
Cultura organizacional	Fomento de las relaciones interpersonales con la finalidad de estrechar el vínculo familiar, y así buscar la integralidad de los objetos familiares, personales y organizacionales.
Procesos de comunicación	Informal entre los miembros de la familia y formal con los demás empleados.
Planeación estratégica	Se encuentra un bajo nivel de formalidad en los procesos y en las herramientas de planeación. Así como una baja apropiación de la estrategia por parte de los empleados.
Relación con grupos de interés	Bajo compromiso por conocer e identificar los intereses de sus grupos de colaboradores, lo que genera que los

	intereses de los empleados no se articulen con los objetivos de las organizaciones.
Incluir una visión externa al núcleo familiar	Contratar o promover personas externas al vínculo familiar para ocupar cargos de poder en la empresa.

Fuente: elaboración propia.

7.2.2. Gobierno corporativo

Se evidenció que las PYMES que hicieron parte de la investigación, están en concordancia con la definición de empresa familiar (Westhead, 1997) debido a que, en la mayoría de estas, los cargos directivos son ocupados por miembros de la familia, lo que es igualmente aplicable al cargo de gerente y al consejo directivo cuando existen. Sin embargo, se muestra una falta de apertura hacia la contratación o promoción de personas externas al vínculo familiar para ocupar cargos de situación de poder, característica evidenciada en la mayoría de las PYMES (Westhead et al., 2002), pero que se debe evitar, puesto que la ocupación equilibrada de cargos por personas externas a la familia, sirve como forma de contrapeso en las relaciones, así como en el abordaje de los problemas a solucionar y para la articulación de intereses existentes que beneficien a las empresas.

Donde, desde un aspecto positivo, se resalta que los consejos directivos y los cargos gerenciales estén compuestos por los miembros familiares, debido a que generan una mayor oportunidad de supervivencia para la empresa, puesto que crea un mayor compromiso por parte de sus integrantes, por el lazo familiar que comparten (Goyzueía Rivera, 2013). Además, se presenta una rigidez baja en los procesos y un menor nivel burocrático que fomenta la creatividad e innovación (Pearson et al. 2014). Así esta característica es vista como una oportunidad por parte de las empresas, como expone uno de los gerentes: “la gran oportunidad que tenemos las PYMES familiares en el sector de la construcción es que no hay tanta burocracia, es decir, las decisiones se pueden tomar de forma rápida, sin tener que escalarlo tanto entre directivos”.

Sin embargo, se debe buscar un equilibrio involucrando a personas externas a la familia en puestos laborales que tengan poder, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas, ampliando la visión del negocio por medio de la separación de poderes que puede resultar confusas, como el cargo que ocupa una persona en la empresa y el rol que desempeña dentro de la familia (Collin y Ahlberg 2012; Jaskiewicz y Klein 2007), o por la lucha de intereses que buscan el beneficio personal y que puede dificultar el crecimiento de la empresa.

Así, una fortaleza importante de algunas empresas, es que han decidido que al momento de identificar el poder que debe tener una persona miembro de la familia cuando esta va a ingresar la empresa, es que no se debe mirar su rol dentro de la familia, sino el conocimiento, la preparación y la experiencia, por lo tanto, como expone uno de los participantes de la investigación: “se busca que los miembros de la familia tengan la misma autoridad sobre la empresa, sin embargo, los miembros con la mayor experiencia en este momento son los que tienen mayor autoridad sobre los otros”.

Además, se resalta como fortaleza que la mayoría de las empresas se muestran conformes con el nivel en que sus empleados conocen sus deberes y derechos, sin embargo, se evidencia una oportunidad de mejora en pasar del conocimiento al cumplimiento de estos, especialmente por parte de los miembros con vínculos hacia la familia.

Debido a que el comportamiento del empleado hacia sus obligaciones solo a veces corresponde con el esperado y previamente definido, en tanto que, la mayoría de las PYMES, se parte más de solo la confianza hacia sus miembros y no de la implementación de indicadores de medición que permita hacer seguimiento al cumplimiento de funciones, y de una estructura formal con claridad sobre los derechos y deberes: “los miembros

familiares cumplimos, más que controlarlo, sabemos que cumplimos cuando esto se ve reflejado en nuestros proyectos”. Lo que genera que exista una separación entre la formalidad, expresada por medio de los deberes y derechos, y el comportamiento real evidenciado en el lugar de trabajo que parte es desde la confianza por ser miembro de la familia.

Al hablar de la formalidad a los que están sujetos los miembros de la organización, se puede explicar la desconexión existente entre lo estipulado y el comportamiento real, por la baja estructuración formal que presentan las PYMES estudiadas, en tanto que los canales de comunicaciones formales, así como las políticas, lineamientos y manuales no son parte fundamental de su cultura organizacional ni de su planeación estratégica, como lo expone uno de los directivos: “la comunicación de las decisiones tomadas entre miembros es algo que lo conversamos entre nosotros y ya, no tenemos mucha formalidad con eso, pero para los miembros que no son de la familia, si generamos un acta o algún comunicado donde se informan ciertas decisiones que consideramos cruciales”. Por consiguiente, se propone el fomentar una visión que articule la agilidad, flexibilidad y la adaptabilidad de las PYMES familiares, con la estructura formal que le de claridad a los procesos, con el fin de asegurar la sustentabilidad de las organizaciones del sector de la construcción (Macías, Hernández y Salgado, 2015).

De igual forma, cuando se identifica que existen políticas, lineamientos y manuales en las empresas, son muy pocas las PYMES que consideran que sus empleados realmente las conocen y las entienden. Por consiguiente, se propone una oportunidad de mejora, primero desde la implementación de políticas y lineamientos a nivel general y por área funcional, como por procesos, según la estructura organizativa de la empresa, que ayuden a optimizar el proceso de toma de decisiones y los resultados esperados. Y

segundo, desde la ejecución de estrategias y canales para mejorar el conocimiento y su apropiación por parte de los empleados.

En tanto que tener lineamientos, políticas y manuales, así como la socialización de estos para todos los empleados, permite generar y apropiar reglas, además de tener guías, que sirven para mejorar el proceso de toma de decisiones de forma objetiva y para fortalecer la gestión del conocimiento (Juárez, de Lema y Guzmán, 2017). Así, la existencia de estos factores ayuda tanto a la armonización de las relaciones entre los diferentes miembros de la empresa como a la solución de conflictos que se puedan presentar. Puesto que sirven de guía, tanto preventiva como correctiva, para enfrentar los problemas.

Además, como opciones de mejora se encuentra la estipulación de la forma en que se generan los acuerdos a nivel del consejo de familia, incluido la solución de problemas, con el fin estructurar el proceso de toma de decisiones desde unos lineamientos que incluyan plazos, tiempo y términos. Por lo tanto, Arbesú (2016) explica que existen 3 métodos acordes para la empresa familiar. El primero es el consenso, en el cual la opción de todos es tomada en cuenta para buscar un objetivo común, por lo que involucra la voluntad de generar un acuerdo aceptado por todos. El segundo es la votación, donde cada miembro del consejo (familiar o no) puede votar, siendo la opción con más votos la seleccionada. Y finalmente está el abordaje de los temas según la participación accionar de los miembros del consejo, donde más que la parte democrática, se toma en cuenta es la voluntad de los miembros que manejan la mayoría de las acciones de la empresa.

Una fortaleza a nivel organizativo es que las empresas, casi siempre, presentan una formalidad en la jerarquía de cargos, funciones, responsabilidades, supervisión, control y metas medibles dentro de la empresa, aplicable tanto a los empleados con vínculo familiar, como a los que no. No obstante, se evidencia que existen organizaciones que no

han definido una estructura organizativa ni a nivel micro (cargos) ni macro (departamentalización) de manera clara, que permitan realizar evaluaciones de cumplimiento contra estándares fijados por las propias empresas.

Así, se debe seguir apostando por la formalización en la estructura organizacional y en los procesos. Debido, a que como expone Romero (2006), el tener y dar a comunicar reglas claras es un indicador clave para armonizar las relaciones entre los miembros de la familia, con el fin de evaluar procesos según lo estipulado, tomar decisiones imparciales que beneficien la competitividad de las empresas, y evitar, así como solucionar disputas que partan de intereses diferentes, rencillas familiares o de malentendidos.

Ahora bien, la mayoría de las PYMES han tenido que enfrentar problemas entre los miembros familiares de la empresa. Donde una debilidad presentada, es la forma en que se han afrontado los problemas, debido a que muy pocas empresas reconocen que tienen o han fijado una persona encargada para dar solución a las disputas internas, por lo que solo en algunos casos se estipula de forma temporal a una persona con esa responsabilidad. De esta forma, una oportunidad de mejora es que las organizaciones, desde la dirección, estipulen e incluyan estas funciones en un puesto laboral. Para que este cargo, como expone Arbesú (2016), sea mediador entre las disputas presentadas entre los miembros de la empresa, con el fin de mejorar el abordaje de los disgustos entre familiares

Además, otro de los principales problemas que las PYMES familiares del sector de la construcción deben enfrentar es la falencia en el proceso de la comunicación, como se evidenció en el desarrollo del documento y como bien expone uno de los gerentes: “como debilidad de la empresa y de los mismos empleados, es la falla en la comunicación entre algunos miembros de la organización. Por ejemplo, en algunos casos, hay empleados que

se comprometen con algo ante el cliente sin consultarlo primero con su jefe directo, y asimismo su jefe directo tampoco le consulta o comunica a la gerencia”.

Por consiguiente, se debe hacer énfasis también en la mejora de la comunicación asertiva, así como en los canales utilizada para esta. En razón, a como argumenta Naranjo (2005), la informalidad en las comunicaciones de las PYMES impacta en el desarrollo interno de la organización, lo que genera confusión ante las ordenes, falta de trazabilidad sobre los procesos y errores de planeación estratégica, y finalmente en la gobernanza. Por lo que una correcta comunicación es fundamental para la sostenibilidad de las PYMES familiares, donde no se ignore la importancia que dan los canales informales, pero que se entienda que algunos procesos comunicativos deben ser fijadas de forma estandarizada (Fonseca Guzmán, 2018).

Se resalta como fortalezas de las empresas analizadas, que cuentan con procesos de vinculación y promoción laboral apropiados. No obstante, estos parten más de la experiencia y del día a día. Así, se vuelve a evidenciar la tendencia de la escases de políticas y lineamientos establecidos de manera formal, por lo que es una oportunidad de mejora para las PYMES su implementación, con el fin de generar decisiones objetivas y despersonalizadas, que evalúan el desempeño por medio de indicadores, ya que como bien acepta uno de los gerentes: “nosotros damos a conocer los derechos y deberes en los contratos y en charlas que se hacen con los empleados, pero no contamos con unos lineamientos como tal o con políticas para los empleados más allá de eso. Una vez que ingresa la persona nos dedicamos realmente a conocerla, y a medida que vamos viendo resultados del empleado se toman decisiones que generan oportunidades para ellos”.

Además, la mayoría de las organizaciones tienen una dirección y gestión empresarial aceptada por los integrantes de las empresas, que han evitado generar

mayores problemas familiares frente a la forma de administración de las PYMES, como argumenta uno de los participantes de la investigación: “desde mi experiencia noto que las PYMES familiares toman decisiones más rápidamente, se gestionan las tareas o lo necesario con más agilidad, pero con mayor prudencia y sabiduría, pues somos dolientes directos de los resultados. Esto lo veo como una oportunidad porque minimiza los tiempos en proyectos y se resuelven problemas con mayor practicidad”.

Ahora bien, al ahondar en el gobierno corporativo de la empresa familiar, se debe revisar con especial atención el protocolo de familia y específicamente los mecanismos para garantizar la permanencia de la empresa de una generación a otra (Lockward, 2013). Por lo tanto, en el próximo apartado se exponen los resultados sobre los lineamientos y políticas existentes sobre sucesión familiar de las PYMES analizadas del sector de la construcción.

Para finalizar, en la tabla 6, se presentan y resumen las estrategias y prácticas utilizadas de gobierno corporativo por las PYMES familiares del sector de la construcción con actividades en Bogotá D.C.

Tabla 6. Estrategias y prácticas de gobierno corporativo

Categoría	Característica
Contratación o promoción	Se evidencia que la mayoría de las PYMES tienen una baja apertura hacia la contratación o promoción de personas sin vínculo familiar para ocupar cargos directivos. Debido a que buscan un mayor compromiso hacia la empresa, pero que limita los talentos externos.
Influencia familiar en las decisiones	Se encuentra que las empresas toman decisiones en favor de la productividad y la sostenibilidad de la empresa, más allá del poder o los intereses que tienen las personas miembro de la familia, por lo que prima el conocimiento, la preparación y la experiencia,
Derechos y deberes	Sobresale que los empleados conocen sus deberes y derechos, sin embargo, los miembros con vínculos hacia la familia deben pasar del conocimiento al cumplimiento.

Indicadores de medición	Se evidencia un bajo uso de indicadores como forma de controlar y evaluar los procesos empresariales. Se parte de la informalidad y un ambiente de confianza.
Políticas, lineamientos y manuales	Bajo nivel de formalidad en los procesos y en las herramientas que sirven de guía para tomar decisiones. Así, como bajo conocimiento de estos por parte de los empleados. Sin embargo, las organizaciones tienen una dirección y gestión empresarial aceptada por los trabajadores.
Estructura jerárquica	Presentan fortalezas en la definición de cargos, y en el establecimiento de responsabilidades y poder.
Problemas entre los miembros familiares de la empresa.	Las empresas no han seleccionado a una persona para que sirva de mediador en las disputas internas, cuando estas se puedan presentar. Cabe resaltar que los problemas y disputas familiares no son frecuentes.

Fuente: elaboración propia.

7.2.3. Sucesión familiar

La sucesión y los problemas que se presentan entre los empleados con vínculo familiar son factores claves en la sostenibilidad empresarial de las organizaciones familiares (Fonseca Guzmán, 2018). Así, al hacer referencia a los problemas presentados entre los miembros familiares de las empresas, se percibe un bajo nivel de conflicto o de choque de intereses, por lo que se identifica como una fortaleza, el que los participantes argumenten que siempre buscan el bienestar de la empresa: “se han generado disgustos entre familiares, pero no es algo crítico, evitamos que esto pase y cuando se genera, lo que hacemos es hablar y pensar en el beneficio común”.

Ahora bien, la sucesión familiar no es un tema conocido ni de interés actual para las organizaciones que hicieron parte de la investigación, por lo que se evidencia como una debilidad del sector, así como un reto para poder garantizar la continuidad generacional de la familia para asegurar el control de la empresa (Barroso Martínez, 2014). De esta forma lo explica uno de los gerentes: “la verdad no se le ha dedicado el tiempo a eso, le hemos dado prioridad a otros temas, como la consecución de proyectos, porque pensamos que para que haya una sucesión todavía falta mucho, pero si se debería pensar

en este tipo de prácticas”. Lo anterior se explica por la juventud de las empresas, debido a que muy pocas PYMES han pasado por procesos de sucesión familiar, lo que está relacionado con que, en Colombia, en las empresas familiares, siguen mandando las primeras generaciones (Superintendencia de Sociedades, 2017).

Por consiguiente, las organizaciones no se han generado un planteamiento sobre la importancia del tener un mecanismo para asegurar el control de la empresa dentro de la familia de una generación a otra, especialmente por la priorización de actividades frente al tiempo: “muchas veces nos excusamos que no nos alcanza el tiempo para hacerlo, pero debemos dedicarle el tiempo y el esfuerzo necesario”. De esta forma, son escasas las organizaciones que tienen un protocolo de familia establecido. Evidenciando, y estando de acuerdo con los anteriores resultados analizados, un bajo nivel de formalidad en los procesos de planeación y organización.

De igual forma, las pocas organizaciones que manejan el protocolo de familia no han tenido un interés en su actualización desde que este fue creado. Por lo que se han enfocado en otros aspectos informales que consideran claves a nivel de gobernanza. Así, aun cuando la mayoría de las empresas reconocen que no manejan un protocolo de familia, si se evidencia que la sucesión familiar se ha manejado a nivel de canales de comunicación informales o por medio de otros lineamientos o manuales diferentes al protocolo de familia, como lo argumenta uno de los gerentes: “no tenemos un documento como tal con los lineamientos claros sobre sucesión familiar, eso lo hemos manejado un poco improvisado, como padre he tratado de formar a mi hijo dentro de la empresa, explicándole sobre las áreas que debe complementar, la parte técnica y comercial, pues él se encarga de toda la parte administrativa y financiera. Reconocemos que la sucesión familiar, es fundamental para nuestra empresa, pero nos hace falta establecerlo como un tema prioritario y tratarlo como debe ser”.

De igual forma, las organizaciones, aun cuando no tienen en su mayoría implementado el protocolo de familia, demostraron interés para comenzar a desarrollarlo y dejarlo establecido desde un aspecto formal: “debe ser muy útil porque ayuda a tener una base para tomar decisiones futuras sobre la empresa, no lo habíamos valorado, pero si es importante, pues nos ayudaría a organizarnos y planear de cierta forma el futuro de la empresa y a los líderes que tomarán las riendas”.

Por lo tanto, aun cuando las empresas estudiadas no tienen definidos lineamientos formales sobre la sucesión familiar, especialmente por la juventud de estas, se identifica como una oportunidad de mejora su implementación. Ya que como argumentan Quejada y Ávila (2016), la existencia de lineamientos, políticas y manuales, establecidos desde el protocolo de familia, ayuda a las empresas a la toma de decisiones objetivas. En razón a que posibilitan separar la realidad empresarial con los vínculos familiares al enfrentar un problema, en este caso asociado a la sucesión del control de la empresa.

Es decir, para enfrentar la debilidad identificada, se recomienda tener un protocolo de familia que incluya los lineamientos sobre posibles sucesiones familiares, para lograr diferenciar el papel de empleados con los roles familiares, con el fin despersonalizar las decisiones sobre el futuro control de la PYME, sin importar la juventud de esta. Por lo tanto, se busca que sirva de guía para asegurar el control de la empresa por parte de la familia, desde la objetividad, en caso de cualquier eventualidad.

Ahora bien, para realizar un análisis integral, que contemple las debilidades, la caracterización de las lecciones aprendidas, y las ventajas que se resaltan del sector, en el siguiente apartado se abordan las ventajas competitivas y las posibilidades de mejora de las PYMES familiares del sector de la construcción.

Por último, en la tabla 7, se presentan y resumen los lineamientos del protocolo de familia y de sucesión familiar, utilizados por las PYMES familiares del sector de la construcción con actividades en Bogotá D.C.

Tabla 7. Lineamientos del protocolo de familia y de sucesión familiar

Categoría	Característica
Protocolo de familia	Se evidencia que son escasas las organizaciones que tienen un protocolo de familia establecido o actualizado.
Tipo de problemas entre los miembros familiares	Se percibe un bajo nivel de conflicto, donde lo más común es disgustos o diferencias de opiniones entre familiares. Además, no hay procesos claros para dar solución en caso de presentar conflictos.
Sucesión familiar	Se identifica que la sucesión familiar no es un tema estructurado, tratado, ni de importancia actual para las organizaciones, en razón a la juventud de las empresas analizadas.

Fuente: elaboración propia.

7.2.4. Competitividad

Un factor clave de las PYMES estudiadas del sector de la construcción, es que la mayoría de estas tienen plenamente identificados a los grupos de interés. Lo que se evidencia como una fuente de ventaja competitiva por su conocimiento del entorno, que puede posibilitar mejorar las relaciones con diferentes actores, ya sea a través de la generación de alianzas estratégicas o por medio de la implementación de mejores procesos de relacionamiento y entendimiento del mercado que posibiliten el logro de los objetivos (Friedman y Miles, 2006), como lo expone uno de los gerentes: “nos aliamos con nuestros clientes para el desarrollo de sus proyectos, buscamos generar un vínculo a largo plazo, nos dedicamos a conocerlos, no sólo ejecutamos y cobramos, vamos más allá de eso, procuramos ser siempre su aliado para sus necesidades, los asesoramos, los acompañamos en todo el proceso de sus requerimientos”.

De esta forma, una de las fortalezas de las organizaciones, es que a partir de identificar a sus grupos de interés han generado diferentes alianzas estratégicas con el fin de ofrecer un producto o servicio integral a sus clientes, como evidencia uno de sus participantes de la investigación: “tratamos de hacer alianzas que nos lleven a conseguir más proyectos, implementado estrategias a través de alianzas con empresas nacionales e internacionales que nos permiten ofrecer las mejores soluciones a nuestros clientes”.

No obstante, identificar a los grupos de interés es solo el primer paso, por lo tanto, existe una oportunidad de mejora en la mayoría de las PYMES, respecto a la implementación de canales de comunicaciones adecuados para que los diferentes actores entren en contacto con la empresa y así poder entender mejor sus intereses (Voinov y Bousquet, 2010), puesto que las empresas se focalizan en canales de comunicación informales.

Así, es necesario que las PYMES establezcan y permitan una comunicación permanente y continua con sus principales grupos de interés, que les posibilite obtener una retroalimentación constante del medio en que se desenvuelven, ya sea para identificar cambios de tendencia de mercado, posibilidades de nuevas fuentes de financiamiento, identificar nuevos socios inversionistas, analizar alianzas estratégicas e inclusive con el fin de obtener un mejor conocimiento del mercado laboral que permita atraer y retener al mejor talento humano disponible.

De igual forma, el desarrollo del marketing, aspecto descuidado por las organizaciones participantes como fuente de ventaja competitiva, tanto para las empresas de servicios como las de producción de bienes, en este caso específico de las empresas de construcción, es un determinante para el fortalecimiento corporativo a través del servicio al cliente. El cuál debe ser considerado como una filosofía organizacional y debe ser

aplicada desde las áreas gerenciales, participando el cliente interno y culminando con la satisfacción del cliente externo (Talero, 2014).

A nivel de las políticas internas, se encuentra aún un campo de mejora para fomentar el uso de las políticas empresariales como guía para el proceso de toma de decisiones, como bien expone uno de los directivos: “es necesario separar las cosas que pasan internamente a la familia con lo laboral y dejar las cosas claras que cada uno sepa que debe hacer”. De igual manera, como se ha resaltado por medio de los resultados y el análisis realizado, es importante que las empresas apuesten por la formalización de sus procesos, incluido el fijar a una persona o un departamento responsable para la implementación de planes de mejora continua, con sus respectivos indicadores de evaluación.

De esta forma, una oportunidad de mejora es implementar procesos de mejora continua como parte de la cultura empresarial. En razón a que los procesos de mejoramiento que manejan no son estructurados y planeados, ni se utilizan herramientas especiales para tal fin, por lo que son muy rudimentarios como argumenta uno de los directivos: “conversamos entre nosotros cuando se cometen errores o acciones que no fueron las más adecuadas, y buscamos aprender de eso para mejorar”.

Además, se debe entender que aun cuando puede existir un líder que se encargue de la implementación de las acciones de mejora, el plan debe involucrar desde la planeación a todos los miembros de las PYMES como partícipes y responsables del motor de cambio hacia la mejora de los procesos, la innovación que se apoya desde la flexibilidad, la adaptación a los cambios, la mejora en la capacidad de respuesta y el aprovechamiento de la tecnología a la que puedan acceder (Cárdenas Gómez y Fecci Pérez, 2017; Canales y Soler, 2015).

Respecto a las estrategias basadas en la gestión del talento humano para generar ventajas competitivas, se encuentra como una debilidad, que las PYMES del estudio no tienen generalizado el uso de los planes de carrera y los planes de formación y desarrollo. Por lo que una oportunidad de mejora es la implementación de estos planes con el fin de buscar optimizar la gestión del capital intelectual de las organizaciones, entendida esta como una fuente intangible y necesaria de competitividad que debe de ser administrada por las PYMES (Domenge y Belausteguigoitia 2009; Belausteguigoitia, 2010; Parra y Montoya, 2002). Pues aun cuando las empresas ofrecen capacitación a sus empleados, esta formación no está anclada a un plan estratégico.

En razón, a como expone Gómez (2014), es a través de la inversión en el desarrollo personal y laboral de los integrantes de la empresa, que esta puede crear un clima organizacional que posibilite cumplir las estrategias del negocio por medio de la atracción, retención, satisfacción y fidelización del cliente interno, que a su vez permita alcanzar, tanto lo objetivos empresariales como los objetivos de los colaboradores.

Ahora bien, a nivel de las amenazas que enfrentan las PYMES, el principal riesgo percibido es ante la fragilidad económica del negocio, especialmente ante la incertidumbre que están viviendo por el COVID-19, como argumenta uno de los gerentes: “el factor financiero es lo que más duro golpea a las PYMES familiares del sector, por ser precisamente familiares hay riesgos que a veces un inversionista, por ejemplo, no está dispuesto a asumir debido a la posible desaceleración del sector”.

Otra amenaza es la perdida potenciales de clientes por el incumplimiento con su cronograma establecido, en razón a que en los proyectos se genera una dependencia de proveedores y de factores externos “el retraso con el cumplimiento de los proyectos

especiales se debe a que dependemos de proveedores muy especializados en los productos que se requieren y ellos pueden alterar los tiempos de entrega”.

De forma, otros aspectos ante los que las empresas tendrán que hacerle frente y que se percibe como amenaza u oportunidad, es la predisposición de algunas empresas hacia construcción sostenible e inteligente por la especialidad que requiere y porque pueden generar mayores costos de producción, pero donde también se pueden percibir mayores ingresos y utilidades dependiendo de la gestión de la empresa. Por lo que las PYMES familiares tendrán que apostar por el uso de aplicaciones tecnológicas, e invertir en el desarrollo de tecnología e innovación (Barroso Martínez, 2014), que permitan tener un completo control de los proyectos en beneficio de lograr la satisfacción de sus clientes, facilitando además la adaptación a las nuevas tendencias de desarrollo. Sin perder de vista el reto de la expansión de la empresa por fuera de Colombia, para acceder a nuevos mercados y asegurar su supervivencia (Barroso Martínez, 2014).

Finalmente, entre las principales lecciones aprendidas por las PYMES y expuestas por los diferentes directivos, se encuentra la necesidad de tener al personal capacitado, sin importar si es familiar o no como requisito para ingresar a trabajar a la empresa: “preguntarse primero si los miembros de la familia cuentan con las competencias y experiencia necesarias para ser parte de la PYME”, “los directivos deben ser familiares con la preparación necesaria, de nada sirve poner directivos familiares por el sólo hecho de ser parte de la familia, eso es un error gigante”.

Segundo, han entendido la separación entre los recursos personales y los empresariales “hay que manejar las finanzas de la empresa aparte de las familiares”, “una empresa familiar requiere el manejo de las finanzas formalmente, no se puede ver como una caja menor donde todos tomen dinero cuando quieran o la necesiten”. Y tercero, han

comprendido la necesidad de tener una visión externa a la familia en cargos directivos, que les permita aportar al mejoramiento del proceso de toma de decisiones estratégicas: “hay que involucrar en cargos importantes a personas capacitadas que no sean miembros de la familia para contar con otros puntos de vista diferentes”, “una empresa familiar no significa que todos los integrantes deban ser de la familia, hay que tener personas externas que puedan aportar y ser parte de imparcialidad para la toma de decisiones entre los miembros de la familia”.

Ahora bien, en la tabla 8, se presentan y resumen las estrategias y prácticas dirigidas a PYMES familiares del sector de la construcción con actividades en Bogotá D.C. para el mejoramiento de su competitividad.

Tabla 8. Estrategias y prácticas para el mejoramiento de su competitividad

Estrategias y prácticas	Acciones a favor de la competitividad
Implementar el protocolo de familia	Tener actualizado el protocolo como herramienta fundamental para asegurar el control de las PYMES familiares del sector de la construcción, así como para asegurar un buen proceso de sucesión.
Realizar la apropiación del protocolo de familia	Generar normas aceptadas y compartidas por los diferentes actores que hacen parte de la organización, para así garantizar el cuidado de los intereses y objetivos organizacionales de las empresas familiares.
Generar alianzas estratégicas con diferentes actores del entorno	Identificar a los grupos de interés para establecer un canal de comunicación recíproco que busque el crecimiento empresarial. Entre los grupos de interés se pueden encontrar los proveedores, centros de investigación e incluso competidores.
Implementar herramientas de gestión empresarial	Incluir la planeación estratégica formal como eje central de la organización.
Generar una cultura organizacional basada en la innovación	Fomentar por la adaptabilidad y flexibilidad, para ofrecer soluciones innovadoras a los diferentes clientes.
Realizar planeación estratégica	Incluir dentro de la planeación estratégica la unión de los empleados entorno a objetivos comunes, que asegure un esfuerzo conjunto y una visión común.
Formalizar la estructura organizacional y los procesos	Establecer un orden al interior de la empresa que permita identificar opciones de mejora, identificar y eliminar actividades duplicadas y optimizar los recursos. Esta formalización incluye el uso de indicadores de medición, la estipulación de los derechos y deberes por parte de los

	empleados y la implementación de políticas, lineamientos y manuales.
Incluir una visión externa al núcleo familiar	Contratar o promover personas externas al vínculo familiar para ocupar cargos de poder en la empresa.
Implementar canales de comunicaciones formales	Mejorar la relación con los grupos de interés, uso de herramientas estratégicas para conocer el comportamiento y las nuevas tendencias del entorno
Acciones que impactan la filosofía organizacional	Desarrollo de estrategias de marketing, implementar y usar políticas empresariales como guía para el proceso de toma de decisiones estratégicas, implementar procesos de mejora continua que involucren a todos los empleados.
Generar acciones focalizadas en el desarrollo del talento humano	Implementar y usar los planes de carrera y los planes de formación y desarrollo, así como fomentar los procesos de innovación que se apoyan desde la flexibilidad

Fuente: elaboración propia.

Así bien, según los resultados presentados y analizados en referencia a la hipótesis 1, sobre que: *las PYMES familiares en el sector de la construcción no tienen formalizadas y estructuradas las prácticas de gobierno corporativo, lo que afecta su capacidad para resolver conflictos*, es rechazada. En tanto que aun cuando en las PYMES no evidencian un desarrollo avanzado sobre sus prácticas de gobierno corporativo, no es concluyente que la falta de formalización de esta impacte en la solución de sus conflictos, debido a que las organizaciones argumentan que, por medio de soluciones informales, han podido controlar los conflictos internos, lo que se confirma por los bajos niveles de problemas presentados en las empresas participantes.

Con respecto a la hipótesis 2: *las PYMES familiares del sector de la construcción no identifican las estrategias de gestión de gobierno corporativo que potencializan la generación de ventajas competitivas*, es aceptada. En tanto que se evidenció que la falta de formalización en los procesos y en la estructura organizativa, así como la falta de la aplicación de herramientas estratégicas, característica de las organizaciones del estudio, les impide identificar sus fortalezas, más allá de una intuición o de un conocimiento general de su negocio.

Por último, la hipótesis 3: *los empresarios no cuentan con estrategias de protocolo de familia para el cambio generacional claras que permitan un tránsito satisfactorio en beneficio de la organización*, es aceptada. En razón, a como se evidenció en los resultados, las PYMES no consideran que la existencia de un protocolo de familia es un asunto importante en su actualidad, por lo que la mayoría de las organizaciones no han invertido tiempo ni recursos en la preparación ante una eventual sucesión de manera formal.

8. Discusión de resultados

La investigación realizada y expuesta, presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la información recolectada por medio de entrevistas y encuestas, parten de una base subjetiva, al estar fundamentas especialmente en las experiencias y conocimientos de las personas que hicieron parte de la investigación. Sin embargo, la estructuración de las entrevistas, así como su análisis ha sido comparado con el sustento teórico para cumplir con los criterios de validez y veracidad.

En segundo lugar, es pertinente resaltar, que la información obtenida por medio de los dos instrumentos de recolección aplicados solo ofrece información de un único momento en el tiempo, por lo que no se realizó un análisis de las variables en diferentes épocas. Donde, de igual forma, solo se tomó la información de un entrevistado y encuestado por empresa de estudio, por lo que la información recolectada y analizada parte es desde la visión del gerente o del directivo, que pudo presentar sesgos al momento de hablar de la organización a la que pertenece o de la que es dueño.

De esta forma, se abre la posibilidad a futuras investigaciones para que se indaguen ante los diferentes niveles jerárquicos de las empresas (niveles directivos, misionales y de apoyo), con el fin de obtener una mirada integral al problema abordado. Así como realizar un análisis a través del tiempo.

En tercer lugar, los resultados están especialmente focalizados al sector de la construcción y al tipo de empresa analizada: PYME con actividades en Bogotá - Colombia. Así, aunque no se esperan grandes cambios con otras regiones con las cuales se pueda

compartir una idiosincrasia, una limitación fue no incluir a empresas por fuera del ámbito de la capital del país. Por consiguiente, sería pertinente que en futuras investigaciones se amplié las regiones analizadas con el fin de identificar la posibilidad de generalizar los resultados y conclusiones, o si por el contrario se presentan diferencias notorias que posibiliten una mejor comprensión del fenómeno.

Por último, en la mayoría de las empresas (61,54%) que hicieron parte de la investigación fueron organizaciones jóvenes con menos de 11 años de existencia. Lo anterior puede generar un impacto en los resultados presentados. Por lo tanto, futuras investigaciones pueden focalizarse en analizar a las empresas a través de los diferentes ciclos de vida, con el fin de validar si la variable de antigüedad genera un resultado diferente en los resultados obtenidos sobre la importancia del protocolo de familia para las PYMES.

9. Conclusiones

Se concluye que el protocolo de familia, en un ambiente cambiante y globalizado, es una herramienta fundamental para asegurar el control de las PYMES familiares del sector de la construcción. Así, aun cuando se encontró que las empresas participantes del estudio no demostraron haber implementado o estar en proceso de implementación, es necesaria su realización y su apropiación, con el fin de generar normas aceptadas y compartidas por los diferentes actores que hacen parte de la organización, para así garantizar el cuidado de los intereses y objetivos de las empresas familiares.

Al hacer referencia a los problemas presentados entre los miembros familiares de las empresas, se concluye que las PYMES tienen un bajo nivel de conflicto o de choque de intereses entre los miembros familiares de la empresa. Donde las principales dificultades para las organizaciones parten de la comunicación inadecuada, los problemas derivados de fluidez económica y los disgustos entre familiares.

Además, con el presente trabajo se logró generar un marco teórico estructurado, el cual puede utilizarse de guía para futuras investigaciones que aborden el problema desde un enfoque explicativo. De esta forma, se puede concluir que el marco teórico sirvió de forma pertinente para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos, en tanto que genera un abordaje preliminar al fenómeno abordado, a la vez que describe y analiza las variables del estudio.

Así, respecto al objetivo de conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las PYMES familiares del sector de la construcción. Se encontró que a nivel

externo las principales oportunidades son la generación de alianzas estratégicas y la implementación de herramientas de gestión empresarial. Así las principales amenazas son la desaceleración económica y el incumplimiento ante los clientes por su dependencia ante los proveedores. Asimismo, las fortalezas más importantes son su adaptabilidad y flexibilidad para ofrecer soluciones a los clientes, así como la unión de los empleados entorno a objetivos comunes. Mientras que las debilidades más significativas son la falta de formalidad en los procesos y los problemas de comunicación.

Se concluye, que las PYMES familiares del sector de la construcción se caracterizan por presentar un nivel de formalidad educativa alto a nivel de los directivos, especialmente a nivel profesional y de especialización, por lo que se contrapone con lo expuesto por Sánchez, Osorio y Baena (2007), sobre los bajos niveles de formación académica de las PYMES familiares. No obstante, el sector aun cuando presenta una formación educativa importante, así como énfasis por la capacitación de los empleados, no evidencia la aplicabilidad de herramientas de gestión empresarial estructuradas y formales.

De igual forma, se logró el objetivo de detallar el contexto corporativo de las PYMES familiares del sector de la construcción enfocado desde la gestión estratégica., donde se evidenciaron opciones de mejoras para la gestión estratégica enfocadas en la formalización de la estructura organizacional y en los procesos.

Entre estas oportunidades de mejora se encuentran la contratación o promoción de personas externas al vínculo familiar para ocupar cargos de poder en la empresa. La implementación de políticas, lineamientos y manuales para que sean parte de la cultura organizacional. La mejora en los procesos de comunicación desde la formalidad. El uso de

indicadores de medición. Así como en la estipulación formal y en el cumplimiento de los derechos y deberes por parte de los empleados.

Por lo tanto, los resultados de la investigación están alineados a los hallazgos de Rubio (2012) en donde las PYMES presentan de forma particular debilidades y oportunidades de mejora a nivel de gestión y planeación estratégica. Esta problemática, se concluye que se da por los bajos niveles de formalidad, por la escasa apertura al nuevas tendencias y por la necesidad de inmediatez que presenten este tipo de organizaciones para poder subsistir en el mercado.

Además, respecto al objetivo de examinar los procedimientos y prácticas de sucesión familiar de las PYMES familiares del sector de la construcción, se evidenció que muy pocas organizaciones tienen estipulado o han contemplado tener el protocolo de familia, por lo que no hay un interés formal para la sucesión del liderazgo de la empresa, sino que este se ha abordado desde el ámbito de la informalidad, como charlas entre la gerencia y el posible sucesor.

Sin embargo, se concluye que aun cuando las empresas no tienen el protocolo de familia, la falta de este no las afecta por la juventud de estas. Así, aun cuando el gobierno corporativo no tiene una estructura formal, o no se evidencia que ha sido desarrollado desde un ambiente planeado, las empresas han realizado mecanismos informales y esporádicos para hacer frente a las principales problemáticas de gestión y control que han presentado.

Igualmente se realizó descripción las estrategias de gestión usadas por las PYMES familiares del sector de la construcción para generar ventajas competitivas. Estas estrategias son la identificación de los grupos de interés, el conocimiento del entorno

producto de la experiencia, la capacitación constante de sus empleados y las alianzas estratégicas con el fin de ofrecer un producto o servicio integral a sus clientes.

De esta forma se concluye, y estando de acuerdo con lo expuesto por Heuvel, Gils, y Voordeckers (2006) que las estrategias de gestión empresarial son mecanismos que la empresa debe apropiarse y adaptar a su propia realidad, con el fin de encontrar un equilibrio entre la formalidad y la flexibilidad de los procesos. Así, se busca la eficiencia organizacional, la optimización de los recursos y la preparación ante las posibles contingencias, sin renunciar a la innovación, la velocidad de respuesta y la adaptación a las nuevas tendencias.

También, se describieron estrategias y prácticas dirigidas a las PYMES familiares del sector de la construcción con actividades en Bogotá D.C. para el mejoramiento de su competitividad. Las cuales estuvieron enfocadas en la implementación de canales de comunicaciones formales para mejorar la relación con los grupos de interés, uso de herramientas estratégicas para conocer el comportamiento y las nuevas tendencias del entorno, el desarrollo de estrategias de marketing como parte de la filosofía organizacional, implementación y uso de las políticas empresariales como guía para el proceso de toma de decisiones estratégicas, formalización de los procesos, implementación de procesos de mejora continua que involucren a todos los empleados como parte de la cultura empresarial, uso de los planes de carrera y los planes de formación y desarrollo, y el fomento a los procesos de innovación que se apoyan desde la flexibilidad.

Además, el presente estudio sirvió para mostrar que las PYMES familiares del sector de la construcción no identifican las estrategias de gestión de gobierno corporativo que potencializan la generación de ventajas competitivas y que, de igual forma, los

empresarios y directivos no cuentan con estrategias de protocolo de familia claras para el cambio generacional, que permitan un tránsito satisfactorio en beneficio de la organización.

Igualmente, se concluye que las organizaciones han presentado mecanismos informales para disminuir y enfrentar los conflictos entre familia, así como para cubrir las falencias y debilidades producto de la alta informalidad en sus procesos. Sin embargo, las organizaciones a medida que crecen presentan un aumento de la complejidad sobre su gestión, por lo que, para no solo sobrevivir, sino para antes bien, mejorar su desempeño y participación en el mercado, la búsqueda del mejoramiento continuo y la planeación no deben ser actividades esporádicas, sino una característica y pilar fundamental que sea parte de la cultura empresarial.

Así bien, según los resultados presentados y analizados en el desarrollo de la investigación, se rechaza la hipótesis 1: las PYMES familiares en el sector de la construcción no tienen formalizadas y estructuradas las prácticas de gobierno corporativo, lo que afecta su capacidad para resolver conflictos. Por lo que se concluye que aun cuando en las PYMES no se evidencia un desarrollo avanzado sobre sus prácticas de gobierno corporativo, las organizaciones han utilizado soluciones informales para controlar los conflictos internos. Sin embargo, es importante hacer énfasis en que las empresas no han presentado problemas de gravedad, ni la mayoría de ellas han desarrollado un proceso de sucesión.

Con respecto a la hipótesis 2: las PYMES familiares del sector de la construcción no identifican las estrategias de gestión de gobierno corporativo que potencializan la generación de ventajas competitivas, esta es aceptada. Así, se concluye que la falta de formalización en los procesos y en la estructura organizativa, así como la falta de la aplicación de herramientas estratégicas, característica de las organizaciones del estudio,

les impide identificar sus fortalezas, más allá de una intuición o de un conocimiento general de su negocio.

De igual forma, es aceptada la hipótesis 3: los empresarios no cuentan con estrategias de protocolo de familia para el cambio generacional claras que permitan un tránsito satisfactorio en beneficio de la organización. De esta forma se concluye que las PYMES no consideran que la existencia de un protocolo de familia es un asunto importante, por lo que la mayoría de las organizaciones no han invertido tiempo ni recursos en la preparación ante una eventual sucesión de manera formal.

Por consiguiente, se ha cumplido con el objetivo general de identificar las prácticas de gobierno corporativo que permita a las PYMES familiares del sector de la construcción que realizan actividades en Bogotá D.C., ser más competitivas y lograr la sucesión familiar. Por lo que se espera que las PYMES analizadas, a partir de un proceso de retroalimentación y seguimiento, puedan mejorar sus procesos estratégicos para impactar asimismo en su competitividad. Lo que les permitirá mejorar sus posibilidades de éxito y de supervivencia en el mercado empresarial.

10. Referencias

- Acevedo, H. A., Vásquez, A. H., y Ramírez, D. A. C. (2012). Sostenibilidad: actualidad y necesidad en el sector de la construcción en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 15(1), 105-118
- ACIS. (2016). Sector construcción, el mayor generador de empleo de Colombia. Disponible en: <https://acis.org.co/portal/content/sector-construcci%C3%B3n-el-mayor-generador-de-empleo-de-colombia>
- Alcaide, J., Bermudes, S., Díaz, E., Espinosa, R., y Smith, C. (2013). *Marketing y PYMES. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. (Vol I) Huesca: Marketing y Pymes.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2016). *Plan Distrital de Desarrollo "Bogotá mejor para todos 2016-2019"*. Recuperado de http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/PlanDistritalDesarrollo/Que_es_el_PDD
- Alfaro, E. D. G., y Mallarino, J. C. R. (2017). Articulación de sectores y crecimiento económico en Colombia: un enfoque multivariado de detección de clusters empleando un modelo de insumo producto. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 7-23.
- Álvarez, J., y Olalla, B. (2010). Gestión del conocimiento y sistemas de calidad en los clusters de las empresas familiares. *Revista Escuela de Administración y Negocios* (68), 70-85.
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión: Barcelona.

- Arbesú, R. C. (2016). *El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar* (tesis de doctorado). Universidad de Navarra, Pamplona, España.
- Arenas, C. H. A., y Rico, B. D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Barreto Rivera, U. (2015). *Barreras para el desarrollo profesional de las mujeres cualificadas en el sector de la construcción peruano* (tesis de maestría). Universitat Politècnica de València, España. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/47825>.
- Barroso Martínez, A., R. Sanguino Galván y T.M. Bañegil Palacios (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s CONCYTEG*, 7 (83), 611-622.
- Barroso Martínez, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos*. 5(60), 98-132. DOI: 10.14198/GEOGRA2014.5.60
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill: México
- Berent-Braun, M. M., y Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38, 103-119.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., y Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The Effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29, 295-308.
- Buitrago, D. M. (2017). *Análisis del entorno competitivo local de una empresa pyme del sector de la construcción, en la ciudad de Manizales* (tesis de pregrado). Corporación Universitaria Minuto De Dios, Manizales, Colombia.

Cámara de Comercio de Bogotá (2009). *Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*. Bogotá. Consultado el día 2 de junio de 2020. Disponible en:

https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3037/8229_guiacolgobcorporativo.pdf?sequence=1

Canales, Á. G., y Soler, V. G. (2015). Estudio de la Implantación de la Mejora Continua en Pymes. *3c Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 4(4), 189-198.

Cano, A. M., Luna, S. A. A., y Dávila, L. C. C. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PYMES. *Razón y palabra*, 18(88).

Cárdenas, L., y Fecci, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMES, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 3(2), 59-67. Doi: 10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02

Cardona, H. A. A., y Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.

Cely, J. E. (2017). Factores que inciden en la incorporación y formalización de procesos de innovación y desarrollo de productos en las Mipymes. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(1), 156-165.

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana: México.

Cisneros, L., Ramírez, G., y Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-minister*, (18), 49-76

- Collin, S. O. Y., y Ahlberg, J. (2012). Blood in the boardroom: family relationships influencing the functions of the board. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 207-219.
- Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html
- Contreras, F., y Juárez, F. (2013). Efecto del capital psicológico sobre las prácticas de liderazgo en PYMES colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(62), 247-264
- Cummings, T., y Worley, C. (2009). *Organization Development and Change*, 9th Edition: Wiley Online Library.
- DANE. (2019). *Principales indicadores del mercado laboral agosto de 2019*. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ago_19.pdf
- DANE (2020). *Estadísticas por tema: construcción*. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>
- Del Toro-Granados, J., Salazar-Sotter, M. C., y Gómez-Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227.
- Domenge, R., y Belausteguigoitia, I. (2009). Nuevas PYMES: problemas y recomendaciones. *Dirección estratégica*, 29(8), 25-27.
- Escobar, B. E., Y Londoño, M. C. (2015). *Evaluación de proyectos en las PYMES del sector de la construcción en el Área Metropolitana de Medellín* (tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Fernández, J. P. y Reyes, M. J. (2000). *La empresa familiar*. Valencia: Tirant lo Blanch.

- Fernández, L. H. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 13(2), 249-263.
- Fonseca Guzmán, D. C. (2018). *Seamos sostenibles: ¿Cómo hacer a su PYME familiar sostenible? - Estudio de caso ATI internacional SAS* (tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Franco, M., y Urbano, D. (2010). El éxito de las PYMES en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-96.
- Friedman, A. L., y Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford University Press on Demand.
- Galbraith, C., y Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Gallo, M. A. (1995). *La empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
- Gallo, M. Á., y Melé, D. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
- García, M., Quispe, C., y Ráez, L. (2003). Mejora Continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*. 6(1), 89-94.
- Gómez-Betancourt, G. E. (2004). Typologies of family business: a conceptual framework based on trust and strategic management. *Family Business Casebook Annual*, 1, 27-52.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- Gómez, N. A. M. (2014). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto?. *Revista UNIMAR*, 26(2). Recuperado a partir de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/86>

- González, Y., y Morejón, V. (2007). Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender la estrategias y la mercadotecnia de los servicios. *ACIMED*, 16(3).
- Goyzueía Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132.
- Guerrero, L. M. O., y Barrios, M. A. B. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293-302.
- Hernández, C. G., Ávila, E. O., Nistal, M. T. F., Verduzco, R. O. F., y Miranda, M. M. C. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 12(57), 22-31.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Education.
- Herreros, J., Calaf, X. y Rovira, A. (2001). *Manual de la empresa familiar*. Madrid: CincoDías.
- Heuvel, J. V., Gils, A. V., y Voordeckers, W. (2006). Board roles in small and medium-sized family businesses: performance and importance. *Corporate Governance*, 14(5), 467-485.
- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 15(2), 85-106.
- Jaskiewicz, P., y Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080-1089.
- Juárez, L. E. V., de Lema, D. G. P., y Guzmán, G. M. (2017). TIC y la gestión del conocimiento como elementos determinantes del crecimiento de la PYME. *Investigación y Ciencia*, 25(70), 50-62.

- Kazet, R. (2009). Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra aportes del sistema de matrices de datos. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(1), 1-17.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-62.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., y Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 321-339.
- Lemos, P. (2016). *Novedades ISO 9001:2015*: FC editorial.
- Lockward, A. (2013). ¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar está bien administrada o dirigida?. *Ciencia y sociedad*, 38(3), 599-618
- Lozano, P. M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 16(74), 49-67
- Macías, C. G., Hernández, I. Z., y Salgado, P. M. (2015). Sustentabilidad organizacional en pymes familiares restauranteras de La Jonquera en Cataluña, España/Organizational sustainability in restaurateur familiar SME's of La Jonquera in Cataluña, Spain. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(47-1), 80-97.
- Michael Porter, E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, noviembre - diciembre de 1996, 100-117.
- Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.

- Minichilli, A., Corbetta, G., y MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x
- Molina, P. P. A., Botero, B. S., y Montoya, M. J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Monsen, R. L. (1991). *Ownership and managment: the effect of separation on performance*. En Aronoff, C.E. Y Ward, J. L. (Ed.) (1991). *Family Business sourcebook*. Detroit, Michigan, Omnigraphics Inc.
- Montoya, L., Montoya, I., y Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 59-70.
- Moreno, F. M., Moreno, S. M., y Dávalos, C. G. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31).
- Moori, V., Yoguel, G., Milesi, D., y Robert, V. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: PYMES exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la CEPAL* (92), 25-43.
- Naranjo, O. L. J. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & gestión*, (18), 103-137.
- Neiman, G., y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. *Estrategias de investigación cualitativa*, 1, 213-237.

- Omaña, L. M., y Briceño, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128)- 293-302.
- Paredes, M. (2011). El proceso de marketing en las pequeñas empresas. *ECO. Revista Académica, Economía, Empresariedad y Desarrollo*, 6, 53-61.
- Parra, I., y Montoya, C. (marzo de 2002). Generación de valor a través de la gestión de conocimiento. *Letras jurídicas*, 7(1), 79 - 96
- Pearson, A., Carr, J., y Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949-969
- Pearson, A.W., Holt, D.T. y Carr, J.C., (2014). *Scales in family business studies. Sage handbook of family business*. London, England: Sage.
- Pérez, M. A. I., y Gisbert, S. V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*, (1), 7-23.
- Pollak, R. A. (1985). A transaction cost approach to families and households. *Journal of economic Literature*, 23(2), 581-608.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Quejada, P. R. F., y Ávila, G. J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, (81), 149-158.
- Quintero, L. y Cortés, C. (2011). *Cultura innovadora. Estudios de caso: sociología de las PYMES en Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES. *Revista Escuela de administración de negocios*, (57), 131-141
- Rubio, C. P. (2012). *Gestión estratégica organizacional aplicada a las PYMES constructoras en Colombia* (tesis de maestría). Universidad EAN – Universidad de Nebrija, Bogotá, Colombia.
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de moebio*, (49), 1-10.
- Saldaña, J., y Cervantes, J. (2000). Mercadotecnia de servicios. *Contaduría y Administración*, 199, 75-90.
- Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., y Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95.
- Sánchez, J. J., Osorio, J., y Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia. *Scientia et Technica*, 13(34), 321-324
- Sandoval, J. H., y Guerrero, D. E. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista UDCA Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135-146.
- Soriano Rodríguez, A. M. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Editorial Universidad Don Bosco*, 8, (13), 19-40.
- Santolíquido D., Briozzo A., y Albanese D. (2014). *Gobierno corporativo, rentabilidad y financiamiento en PYMES*. XXXIV Jornadas de la Sociedad de Docentes en Administración Financiera, Vaquerías, Argentina.

- Schendel, D., y Patton, R. (1978). A simultaneous equation model of corporate strategy. *Management Science*, 24(15), 1611-1621.
- Scherger, V., Terceño, A., Vigier, H., y Barbera-Marine, G. (2015). Detection and assessment of causes in business diagnosis. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49(4), 211-229.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., y Salvato, C. (2011). Commentary: exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1199–1205. doi:10.1111/j.1540- 6520.2011.00498.x
- Steckerl Guerrero, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20), 194-215.
- SuperSociedades. (2017). *La primera generación sigue mandando en las sociedades de familia*. Recuperado el día 10 de noviembre de 2019. Disponible en: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2017/la-primera-generacion-sigue-mandando-en-las-sociedades-de-familia.aspx>
- Taco, C. T., Chacán, G. V., Orozco, V. R., Bravo, O. L., y Torres, W. F. (2017). Las actividades productivas y su relación con la contaminación del agua de la Microcuenca Negroyacu, en Guaranda, Ecuador/The productive activities and their relation with the water pollution of the Negroyacu Microcuenca, in Guaranda, Ecuador. *Ciencia Unemi*, 10(22), 88-97.

- Talero, D. (2014). *Servicio al cliente como estrategia para crear ventajas competitivas en el sector de la construcción en Colombia* (Especialista en Alta Gerencia), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Tarapuez, E., Guzmán, B. E., y Hernández, R. P. (2016). Estrategia e innovación en las MIPYMES colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170-180. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>
- Tidor, A., Gelmereanu, C., Baru, P., y Morar, L. (2012). Diagnosing organizational culture for SME performance. *Procedia Economics and Finance*, 3, 710-715.
- Torres, R. (2017). *Análisis de la competitividad y productividad total de los factores en el sector de la construcción en Colombia. Durante el periodo 2004-2015* (tesis de pregrado), Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
- Vásquez Vélez, S., y Dorado Paz, M. I. (2016). *Gobierno corporativo en las PYMES* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana sede Cali, Cali, Colombia.
- Voinov, A., y Bousquet, F. (2010). Modelling with stakeholders. *Environmental Modelling & Software*, 25(11), 1268-1281.
- Ward, J. (ed.) (2005). *Unconventional wisdom. Counterintuitive insights for family business success*. Chichester, England, John Wiley Y Sons Ltd.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: six palves to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447.
- Westhead, P. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(2), 127 - 158

-
- Westhead, P., Howorth, C., y Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 247-269.
- Zornoza, C. (1996). Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación PYME-gran empresa. *RAE: Revista Australiana de Economía* (6), 63-102.
- Yin, R.K. (1989) *Case study research: design and methods*. Newbery Park: SAGE Publications.

A. Anexo.

Instrumento de investigación - Encuesta. Representante Legal / Gerente / Dueño /
Profesional

Responsable: _____

Nombre de la organización: _____

Datos personales del encuestado:

Nombre completo: _____

Correo electrónico: _____

Cargo: _____

Años de experiencia en el sector de la construcción:

Nivel educativo:

El objetivo de esta encuesta es conocer su percepción frente al Gobierno Corporativo en las PYMES familiares del Sector de la Construcción con actividades en Bogotá D.C. La información suministrada será confidencial y utilizada sólo para fines académicos como parte del proyecto de investigación “Gobierno Corporativo en las PYMES familiares del Sector de la Construcción con actividades en Bogotá D.C.”, el cual es derivado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN. El objetivo de la investigación es: “Encontrar mejores prácticas de gobierno corporativo y

sucesión (cambio generacional) para las PYMES familiares del sector de la construcción con el propósito de mejorar la competitividad en el sector”.

Agradezco su participación en esta encuesta, los resultados de la investigación serán socializados con los participantes una vez se finalizada la monografía.

Por favor califique los siguientes enunciados de 1 a 5 sobre algunas situaciones que se pueden presentar en la organización, donde 1 es la menor calificación por su baja ocurrencia dentro de la empresa y 5 es la mayor, por su alta presencia en la empresa. Tenga en cuenta la información descrita en las siguientes tablas para calificar. No encontrará el puntaje 3 para evitar respuestas intermedias.

Favor califique según considere teniendo en cuenta los siguientes puntajes:

Nunca	Muy pocas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	4	5

I. **CONTEXTO:** Características diferenciales de la empresa:

	Calificación
Existe una misión, visión, valores y principios conocidos y aceptados por los empleados.	
Los directivos realizan planeación estratégica de manera formal.	
Los empleados conocen el plan estratégico de la empresa.	
La empresa tiene una estructura organizacional fácilmente identificable (organigrama).	
La empresa tiene mecanismos formales para conocer los intereses y motivaciones de sus empleados.	
La organización busca articular los intereses de sus miembros con los de la empresa por medio de la estrategia empresarial.	

II. Gobierno corporativo: La empresa tiene normatividad y lineamientos claros sobre el gobierno corporativo:

	Calificación
Los miembros de la organización conocen sus derechos y deberes.	
Los miembros familiares de la organización cumplen sus deberes para con la empresa.	
Los miembros familiares de la organización tienen definida una jerarquía de cargos, funciones, responsabilidades, supervisión, control y metas medibles dentro de la empresa.	
La empresa tiene lineamientos, políticas y manuales claros en la empresa para su gestión.	
Los miembros familiares de la organización conocen los lineamientos, políticas y manuales existentes en la empresa.	
Se han presentado problemas entre los miembros familiares de la empresa.	
Se ha nombrado un responsable de la alta dirección para ayudar a solucionar los conflictos entre los empleados (familiares o no) que hacen parte de la empresa	

Ahora, por favor responda las siguientes preguntas con una X en la opción seleccionada. Marque solo una opción por pregunta.

	SI	NO	NS/ NR
La empresa es administrada por un gerente que es miembro de la familia.			
La empresa tiene un consejo directivo.			
Si la respuesta anterior fue positiva ¿está conformado el consejo por familiares y trabajadores/directores sin vínculo familiar?			
La empresa tiene directivos que no hacen parte de la familia.			

He evidenciado o tengo información sobre si alguna de las siguientes problemáticas se ha presentado en la empresa:

	SI	NO	NS/NR
Disgustos entre padre e hijos. (Si este tipo de relación aplica)			
Disgustos entre hermanos, primos, sobrinos. (Si este tipo de relación aplica)			
Sucesión inadecuada o inexistente.			
Problemas derivados de fluidez económica.			
Problemas entre miembros familiares y empleados sin vínculo familiar.			
Problemas por la dirección de la empresa.			
Comunicación inadecuada.			
Vinculación o promoción laboral inadecuada.			

III. Sucesión familiar

En la empresa:

	SI	NO	NS/NR
Se ha firmado algún compromiso frente a la conducta esperada por los miembros familiares en el trabajo.			
Se cuenta con un código o reglamento interno de trabajo que contiene de manera explícita lineamientos del proceso de sucesión familiar.			
Se ha desarrollado un proceso de sucesión de una generación a otra.			
Se tiene estipulado un protocolo de familia.			
Las acciones del protocolo de familia están articuladas a la estrategia de la empresa.			
Se ha nombrado un responsable de la alta dirección para trabajar el protocolo de familia.			
El protocolo de familia se ha actualizado desde su creación.			

IV. Competitividad

Por favor califique los siguientes enunciados de 1 a 5 sobre algunas situaciones que se pueden presentar en la organización, donde 1 es la menor calificación por su baja ocurrencia dentro de la empresa y 5 es la mayor, por su alta presencia en la empresa. Tenga en cuenta la información descrita en las siguientes tablas para calificar. No encontrará el puntaje 3 para evitar respuestas intermedias.

Favor califique según considere teniendo en cuenta los siguientes puntajes:

Nunca	Muy pocas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	4	5

La empresa:

	Calificación
Cuenta con indicadores que permitan hacer seguimiento a los colaboradores dentro de la organización.	
Cuenta con una persona, un departamento o un comité responsable para la implementación de planes de mejora continua.	
Tiene un plan de carrera formal según los niveles y cargos para el crecimiento de sus colaboradores dentro de la organización.	
Tiene un plan de formación y desarrollo.	
Tiene políticas y sistemas de gestión implementados.	
Tiene identificados a sus grupos de interés.	
Cuenta con canales de comunicación claramente establecidos para que los grupos de interés se pongan en contacto con la empresa.	
Cuenta con mecanismos para la identificación de las nuevas necesidades de sus clientes.	

Gracias por su colaboración.

B. Anexo.

Instrumento de investigación - Entrevista semiestructurada.

Entrevista - Representante Legal / Gerente / Dueño / Profesional

Nombre de la organización: _____

Datos personales del entrevistado

Nombre completo: _____

Correo electrónico: _____

Cargo: _____

Años de experiencia en el sector de la construcción: _____

Nivel educativo: _____

Entrevistador: Esta es una entrevista que hace parte del proyecto de investigación “Gobierno Corporativo en las PYMES familiares del Sector de la Construcción con actividades en Bogotá D.C.”, el cual es derivado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN. El objetivo de la investigación es: “Encontrar mejores prácticas de gobierno corporativo y sucesión (cambio generacional) para las PYMES familiares del sector de la construcción con el propósito de mejorar la competitividad en su sector”.

Agradezco su participación en esta entrevista. Es de aclarar, que se va a garantizar toda la confidencialidad durante todo el desarrollo de la investigación. Asimismo, los

resultados de la investigación serán socializados con los participantes una vez finalizada la monografía.

I. Contexto

1. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la empresa?
2. ¿Cómo describiría la cultura y el clima de su empresa?
3. ¿Cómo es la convivencia entre los diferentes miembros de la organización que hacen parte de la familia y los que no? ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa y de sus empleados? ¿Qué se ha hecho para sostenerlas o aumentarlas?
4. ¿Cuáles son las principales debilidades de la empresa y de sus empleados? ¿Qué se ha hecho para disminuirlas?
5. ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades y amenazas que enfrentan las organizaciones PYMES familiares del sector de la construcción?
6. ¿Qué tipo de relaciones familiares se encuentran en la empresa? Por ejemplo: padres e hijos, primos, hermanos, cuñados.

II. Gobierno corporativo

7. ¿La empresa tiene un consejo directivo? Si la respuesta es positiva ¿Qué cargos componen el consejo directivo donde se formula el gobierno corporativo y la planeación estratégica en la empresa?
8. ¿Cómo han establecido la autoridad entre los miembros de la familia?
9. ¿Los miembros familiares de la organización cumplen a cabalidad con sus funciones dentro de la empresa? ¿Cómo se controla su cumplimiento?

10. ¿Cómo se comunican las decisiones tomadas en la empresa a los familiares y a los miembros que no son parte de la familia? ¿hay alguna diferencia? Por ejemplo: comunicación informal con los miembros de la familia. Otra ¿cuál?

11. ¿Los empleados están satisfechos con los instrumentos de gobierno corporativo existentes que generan los lineamientos en la empresa? Por ejemplo ¿las políticas de contratación e incentivos?

III. Sucesión familiar

12. ¿Se han presentado problemas entre los miembros (familiares de la empresa)? ¿Qué tipos de problemas? ¿Cómo se han abordado o solucionando? (tener en cuenta la siguiente información para explorar problemas en empresas familiares)

Disgustos entre padre e hijos. “Choques” entre hermanos. Sucesión inadecuada o inexistente. Estado crítico de la empresa por malos manejos (gastos inadecuados de dinero, salarios altos para miembros de la familia, cargos familiares sin la debida preparación). Problemas entre miembros familiares y no familiares. Comunicación inadecuada.

13. ¿La organización ha estableció lineamientos claros en el proceso de sucesión familiar? Si la respuesta es afirmativa ¿están los miembros/familiares de acuerdo con la decisión? ¿Qué procedimientos y prácticas se emplearon en el establecimiento de la sucesión familiar? Si la respuesta es negativa ¿Por qué no se ha establecido la sucesión familiar como una prioridad?

14. ¿Qué tal útil percibe el protocolo de familia? Si no tiene protocolo de familia ¿la empresa ha valorado su implementación?

IV. Competitividad

15. ¿Qué acciones ha implementado la empresa para ser más competitiva en el mercado?

16. ¿Cuáles son las competencias que se desarrollan o cree que se deben realizar en una empresa familiar? (tener en cuenta la lista siguiente para explorar competencias)

Pensamiento crítico, compromiso familiar, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita, pensamiento creativo, toma de decisiones, iniciativa, planificación, responsabilidad, creatividad, comunicación verbal, habilidades sociales, autonomía, conciencia ambiental, cuidado del entorno, convivencia en sociedad.

17. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa? ¿Qué hace diferente a la empresa de las demás?

18. ¿Qué acciones de mejoramiento continuo manejan en la empresa?

19. Si pudiera dar tres consejos a personas que están pensando montar una PYMES familiar ¿Cuáles diría?

20. ¿Qué retos tendrá la empresa en los próximos años? ¿Qué futuro proyecta para la empresa?

Gracias por su participación.