



EL RETO DE SER BUEN SOCIO

HERRAMIENTAS PARA CREAR Y
FORTALECER SOCIEDADES

CLARA LUCÍA ZULUAGA RODRÍGUEZ

Zuluaga Rodríguez, Clara Lucía, autora

El reto de ser buen socio : herramientas para crear y fortalecer sociedades / Clara Lucía

Zuluaga Rodríguez. -- Primera edición. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2023.

144 páginas. -- (Economía, finanzas, empresa y gestión. Innovación empresarial)

Incluye datos curriculares del autor -- Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-812-7 -- 978-958-503-813-4 (e-book)

1. Sociedades comerciales 2. Relaciones comerciales 3. Relaciones humanas 4. Éxito en los negocios

CDD: 658.042 ed. 23

CO-BoBN- a1130394



Área: *Economía, finanzas, empresa y gestión*

Subárea: *Innovación empresarial*

ECOE
EDICIONES



© Clara Lucía Zuluaga Rodríguez

© Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63 C 32
Teléfono: (+57) 321 226 46 09
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, noviembre del 2023

ISBN: 978-958-503-812-7
e-ISBN: 978-958-503-813-4

Directora editorial: Ana María Rueda G.
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.
Editora de adquisiciones: Alejandra Cely R.
Corrección de estilo: Andrés Díaz
Diagramación: Nicolás Bello
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de Comunicación S.A.S.
Carrera 69 #15-24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

MIS ETERNOS AGRADECIMIENTOS

A mis hijos David y María Paula, que reclamaron su legado, me retaron, me apoyaron y me inspiraron.

A mi esposo Jairo, que me acompañó serenamente en el espacio dedicado a este libro, por su solidaridad y buenas ideas en momentos de crisis.

A Carolina Correa, quien me ayudó a desarrollar mucho material y trabajó conmigo para construir la marca ResoCia®.

A mi cliente y luego amiga María Isabel Escobar, quien creyó en mí, me animó y acompañó durante muchas horas en este proyecto.

A las consultoras de Insight, con quienes discutimos y buscamos soluciones para que las relaciones entre los socios fueran más sanas y fluidas.

A mis clientes, muy importantes agradecimientos, los recuerdo con cariño y gratitud porque con confianza me retaron y exigieron.

¡Muchas gracias a todos!

CONTENIDO

PRÓLOGO	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
CAPÍTULO 1. HABLEMOS DE LAS RELACIONES CONSIGO MISMO Y CON LOS SOCIOS	1
1.1 Relaciones consigo mismo	1
1.2 Entendiendo los desafíos con las situaciones cotidianas.....	3
CAPÍTULO 2. CONOZCAMOS LAS CARACTERÍSTICAS QUE FACILITAN LAS RELACIONES EN LA SOCIEDAD	7
2.1 Ponernos de acuerdo en un propósito común.....	12
2.2 Entender en qué nos complementamos	14
2.3 Asumir los riesgos entre los socios	16
2.4 Comprometerse para el largo plazo	17
2.5 Darle un marco legal.....	18
CAPÍTULO 3. CONOZCAMOS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERES HUMANOS	21
3.1 Lenguaje entre seres humanos y especialmente entre socios	21
3.2 El socio asertivo	26

CAPÍTULO 4. LA SABIDURÍA EN LAS RELACIONES	29
4.1 ¿Quién es el socio o socia idóneo?	31
4.2 Tipos de roles, responsabilidades y niveles	33
4.3 Competencias del rol de socio según cada nivel	36
CAPÍTULO 5. ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS	47
5.1 Evaluación 360°	48
5.2 Escuchar para conocer y conocerse	57
5.3 Pautas para fortalecer la capacidad de escucha	58
CAPÍTULO 6. LOS CUATRO CICLOS DE LA RELACIÓN ENTRE SOCIOS	61
6.1 Los ciclos	63
6.1.1 Gyfu.....	63
6.1.2 Raido	65
6.1.3 Isa.....	66
6.1.4 Nied.....	68
CAPÍTULO 7. ALGUNAS ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR LOS CICLOS.....	71
7.1 Estrategia N.º 1. Conocimiento explícito.....	72
7.2 Estrategia N.º 2. Negociación	74
7.3 Estrategia N.º 3. Generar cambio, choque	76
7.4 Estrategia N.º 4. Capitalizar fortalezas	78
7.5 Estrategia N.º 5. Mantenimiento.....	80
CAPÍTULO 8. LOS TRES PILARES DE LA RELACIÓN ENTRE SOCIOS.....	83
8.1 Pilar: Contexto.....	84
8.1.1 Propósito común de la relación entre socios	85
8.1.2 Resultados esperados que debe generar la relación	85
8.1.3 Claridad de roles, responsabilidades y niveles.....	86
8.1.4 Procesos interdependientes entre las compañías socias.....	86
8.1.5 Indicadores de gestión para medir la relación entre los socios ...	87
8.1.6 Niveles de autonomía para toma de decisiones, según roles	88
8.1.7 Marco legal definido	88
8.2 Pilar: Individualidad de las personas y de las compañías	88
8.2.1 Conocer las personas y sus características	89
8.2.2 Aceptar las diferencias	89
8.2.3 Valorar los aportes.....	90
8.2.4 Priorizar los intereses y necesidades comunes sobre los personales	90
8.2.5 Conocer la cultura organizacional del socio.....	90
8.3 Pilar: Dinámica de las relaciones.....	91

8.3.1 Acuerdos sobre tipos de formatos y contenido de informes	92
8.3.2 Manejo de reuniones e instancias de toma de decisiones	92
8.3.3 Canales de comunicación y código de relacionamiento	92
8.3.4 Negociación de necesidades específicas	93
8.3.5 Lenguaje e idioma común	93
8.3.6 Proceso de identificación y solución de crisis y conflictos	94
8.3.7 Mecanismos de toma de decisiones, interlocutores y proceso	94
8.3.8 Mecanismos de reconocimiento y sanciones.....	94
CAPÍTULO 9. METODOLOGÍA RESOCIA®, LO INDIVIDUAL	97
9.1 Paso 1: Diagnóstico de la relación.....	101
9.2 Paso 2: Preparación de cada socio	107
CAPÍTULO 10. METODOLOGÍA RESOCIA®, LO COLECTIVO	113
10.1 Paso 3: Encuentro y trabajo conjunto entre los socios.....	113
10.2 Paso 4: Acompañamiento en la implementación de planes de acción y acuerdos de funcionamiento.....	132
10.3 Paso 5: Seguimiento y evaluación del proceso	134
EPÍLOGO.....	137
REFERENCIAS.....	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Requisitos para facilitar la vida de la sociedad.....	12
Figura 2. Propósito común.....	13
Figura 3. Competencias y su relación con el iceberg.....	38
Figura 4. Promedio calificación de competencias.....	52
Figura 5. Comportamientos evaluados.....	52
Figura 6. Promedio comportamientos evaluados.....	53
Figura 7. Comportamientos de negociación evaluados.....	54
Figura 8. Promedio comportamientos de negociación.....	54
Figura 9. Comportamientos de trabajo en equipo evaluados.....	55
Figura 10. Promedio comportamientos de trabajo en equipo.....	55
Figura 11. Comportamientos de orientación a resultados evaluados.....	56
Figura 12. Promedio de comportamientos de orientación a resultados.....	56
Figura 13. Movilización entre ciclos.....	62
Figura 14. Los tres pilares.....	84
Figura 15. Los cinco pasos.....	99
Figura 16. Resultados aplicados a los tres pilares.....	107
Figura 17. Reglas de juego.....	109
Figura 18. ¿Cómo nos vemos?.....	110

Figura 19. Ejemplo de dibujos sobre percepciones	120
Figura 20. Consolidado Forte e Insi	122
Figura 21. Diagnóstico: fluidez y adaptación	122
Figura 22. Diagnóstico: económicos y de operación	123
Figura 23. Necesidades de mejora	123
Figura 24. Resultados aspectos logísticos	130
Figura 25. Resultados aspectos de trabajo	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Tipos de negocios.....	9
Tabla 2.	Necesidades básicas	23
Tabla 3.	Expresiones asertivas	27
Tabla 4.	Normas y acuerdos	33
Tabla 5.	Competencias y comportamientos nivel estratégico.....	39
Tabla 6.	Competencias y comportamientos nivel táctico.....	42
Tabla 7.	Competencias y comportamientos nivel operativo	44
Tabla 8.	Estrategia conocimiento explícito.....	73
Tabla 9.	Evaluación de acuerdos	76
Tabla 10.	Herramienta para identificar el ciclo de la relación.....	102
Tabla 11.	Herramientas para medir indicadores.....	102
Tabla 12.	Herramientas para medir indicadores.....	103
Tabla 13.	Herramientas para identificar oportunidades de mejora	104
Tabla 14.	Tabulación de resultados de la empresa Forte	106
Tabla 15.	Tabulación de resultados de la empresa Insi	106
Tabla 16.	Características para presentación individual	118
Tabla 17.	Matriz de comunicación entre socios – nivel estratégico	125
Tabla 18.	Matriz de comunicación nivel táctico	126

Tabla 19. Planes de acción	128
Tabla 20. Acuerdos de funcionamiento	129
Tabla 21. Acta	133



PRÓLOGO

El secreto del éxito de socios y de empresas socias que han logrado avanzar en su productividad y por consiguiente en sus resultados financieros en beneficio de sus partes interesadas, ha sido mantener la fluidez en la relación con ingredientes como la claridad en el lenguaje, la colaboración, el crecimiento personal y profesional de quienes participan en la relación y la capacidad de superación de los conflictos que puedan surgir en el trabajo cotidiano. Pero para lograr la superación de los conflictos se requiere del uso de herramientas que la autora ha diseñado, aplicado y que ha querido compartir en este libro, en beneficio de sus lectores.

Las relaciones interempresariales, principalmente aquellas que se sustentan en la búsqueda de un objetivo común, bajo la forma de sociedades, asociaciones, uniones temporales, consorcios y demás, son un reto para quienes participan dentro de cada una de las empresas, debido a que se trata, no solo de relacionamiento de empresas, sino de los seres humanos involucrados.

Este libro presenta amplias descripciones de las situaciones que pueden afectar el logro de los objetivos comunes de empresas aliadas, así como las formas y metodología para prevenirlas y solucionarlas. Sin embargo, lo más importante, trata de cómo las formas de ser, de analizar y de reaccionar de los seres humanos que intervienen en estos procesos tienen influencia en los aspectos positivos o negativos de dichas relaciones empresariales.

Hay en este libro palabras que aparecen con frecuencia, como por ejemplo “percepción”, que evoca algo inmaterial, pero que tiene gran influencia en la relación entre los seres humanos, pues de la percepción resulta la reacción y de la reacción, la exaltación o menosprecio por el otro y sus capacidades. De estas reacciones depende en buena medida la base de la relación no solo entre las personas, sino entre las empresas socias, por lo cual, es necesario siempre colocar por encima de las percepciones y reacciones, así como de la empatía entre quienes conforman los equipos de cada una de las partes, el objetivo que las une.

El libro que aquí se presenta está dirigido no solo a los líderes de grupos designados por cada empresa para diseñar y llevar a cabo las estrategias y actividades requeridas en la búsqueda del objetivo común, sino a todos los miembros de dichos equipos, así como a terceros que eventualmente puedan ayudar a fluir y mejorar las relaciones entre socios, a modo de facilitadores y expertos en manejo de conflictos o relaciones interempresariales.

La autora, quien cuenta con amplia experiencia en el manejo e intervención en las relaciones entre empresas aliadas, ha querido destacar de forma simbólica, utilizando un viejo lenguaje nórdico, a través de signos conocidos como “runas” y el significado de algunas de ellas, los cuatro posibles estados de una relación entre empresas aliadas o socias. Cada uno de estos estados tiene oportunidades que a través de la metodología ResoCia® pueden ser identificadas y aprovechadas en favor del objetivo que une a dichas empresas.

En beneficio de una lectura amena, la autora ha utilizado a lo largo del libro el ejemplo de dos compañías que se complementan en sus funciones pero que en un momento determinado de la relación son conscientes de que esta no fluye, que se han acumulado razones generadoras de conflictos que afectan la productividad y sus ganancias. Describe entonces las percepciones y características de los líderes de la unión empresarial y aplica en ellos y sus colaboradores ejercicios que les permiten superar estas situaciones, mejorando y cambiando el estado de la relación hacia uno más productivo y enriquecedor para las partes. Es así como la lectura se hace fácil y comprensible y, por lo tanto, motiva a aplicar las herramientas aquí consignadas.

María Isabel Escobar – Cliente de ResoCia®

INTRODUCCIÓN

Suena el teléfono y contesto:

—Buenas tardes, soy ResoCia®.

—¡Hola! Soy Alberto Machado, gerente general de la empresa Forte. La Dra. Correa de la empresa Frank SAS me dijo que le llamara porque usted le hizo un trabajo muy valioso a su empresa y me explicó que me podría ayudar. Tengo un gigantesco problema, me siento ahogado, siento muchísima presión de mi socio y del grupo directivo de mi empresa, porque no hay confianza y esto ha creado una fuerte polarización. Estoy enredado, como en un mal matrimonio. ¿Cuándo podemos hablar?

Fui a una reunión y me contó que su empresa de Confecciones Forte decidió asociarse hace 3 años para crecer y proyectar sus productos con la empresa Insi, del Dr. Smith, quienes tienen una amplia red de comercialización en el país.

Dice: —Hemos trabajado juntos desde hace 3 años y en general nos ha ido bien, los resultados económicos han sido positivos, por eso nos hemos aguantado. Inicialmente, con la expectativa mutua de crecer y ser más productivos, empezamos con mucho empuje y optimismo y con los meses fueron apareciendo los problemitas, problemas y problemones.

Continúa: —Ya no aguanto más... estoy desesperado. Son insoportables, tenemos mucho desgaste. No estamos de acuerdo en muchas formas de hacer las cosas, creemos que malgastan el dinero y que hay mucho desperdicio y reprocesos. Y, lo peor, es que no nos entregan la información que pedimos, son incumplidos en las reuniones, y en las cosas que se comprometen, no responden con lo acordado. Son desordenados, se desautorizan entre ellos y nos están creando unas grandes dificultades internas. Hacen un pedido y después de unos días dicen que no, que era otro y que nosotros no entendimos; lo que ha llevado a que algunos de mis ejecutivos no quieran trabajar con ellos... es una locura. Necesito encontrar una salida positiva o no vamos a aguantar mucho más.

Continúa el Sr. Machado: —La confianza se ha deteriorado y el ambiente de trabajo es malo, pesado, aburrido. Mi gente busca excusas para no trabajar con ellos y los que quieren son muy permisivos, entonces ya tenemos problemas internos por culpa de ellos. ¿Usted cree que puede haber una solución?, ¿puede ayudarnos?

Después de escucharlo atentamente durante un rato pude confirmar que él necesitaba desahogarse. Para mí era importante toda la información que me brindaba sobre la relación con su socio y la dinámica entre ellos. Su punto de vista me era valioso y yo tomaba nota para apoyar mi memoria.

Entonces le dije: —Alberto, quiero contestar su pregunta, claro que sí le podemos ayudar. ResoCia® es una marca registrada, cuenta con una metodología probada con un gran número de empresas socias en sectores del campo agroquímico, comercial y de hidrocarburos, que necesitaron mejorar la fluidez de su relación para obtener resultados positivos, con el menor desgaste posible.

Continuaba: —También hemos aplicado la metodología en empresas donde hay conflicto, donde las áreas son como silos, con poco o nula sinergia, por ejemplo, entre producción y comercial que son en su esencia interdependientes y no trabajan como tal. Adicionalmente, ha funcionado con excelentes resultados en situaciones donde dos o más socios están emprendiendo un proyecto conjunto.

—El único requisito fundamental que existe para iniciar el trabajo es que los gerentes generales de las dos compañías estén decididos y quieran emprender el proceso, aspecto que se expresa también en el pago del costo de los honorarios de consultoría por parte de las empresas.

Me dijo el Sr. Machado: —Señora ResoCia®, mi socio no sabe que estamos hablando y no tengo ni idea si él quiera participar y mucho menos sus gerentes. Cada uno es una isla independiente y tiene su propio reinado. Tampoco sé si quiera asumir algún costo, entiendo que debe ser 50/50, pero no sé.

Contesté: —Alberto, no se preocupe, así empiezan todos o casi todos nuestros trabajos. Nuestro primer reto es convencer a los socios de la necesidad de aplicar la metodología para obtener mejores resultados en su relación comercial. Quiero hacerle unas preguntas con el fin de clarificar las principales oportunidades de mejora en la sociedad e identificar el aporte de esta metodología. El paso siguiente sería organizar la estrategia para hablar con su socio.

Por ahora precisemos que la información que incluye este libro son herramientas útiles para construir, mejorar y fortalecer la relación entre dos o más socios o socias, sean personas naturales o jurídicas. En muchas ocasiones, las personas naturales heredan empresas que tenían un único fundador o forman sociedades con base en ideas innovadoras y emprenden sus negocios con mucho optimismo, con excelentes actitudes, pero lo hacen sin conocerse y sin construir las bases de una relación duradera. De esta manera, empieza el vínculo de negocio, con aspectos muy similares a una relación de pareja, pero sin intimidad.

La complejidad de las relaciones entre los seres humanos se manifiesta frecuentemente cuando dos o más personas emprenden un proyecto conjunto, teniendo claro o no el objetivo. Inicialmente el entusiasmo e incluso la pasión por el proyecto permiten que el futuro se vea muy próspero, pero con el transcurrir de los días y la presencia de diversas situaciones que se presentan como los egos, las expectativas, las necesidades variadas, las prioridades de cada uno, sus creencias, sus deseos de poder y sus características culturales, entre otros, se hace evidente su desalineación y se manifiestan los conflictos, los problemas y las diferencias. De acuerdo con Noam Wasseman (2013), profesor de Harvard, en su libro *The founder's dilemma*, el 65 % de las empresas emergentes fracasan por el conflicto entre los cofundadores.

Este alto porcentaje de fracasos fue una motivación para escribir este libro, por eso es importante empezar como hacen las parejas: conociéndose, aclarando, haciendo acuerdos, negociando, etc. De igual forma, hoy en día hay temas muy sensibles que también inciden en las sociedades como, por ejemplo, la responsabilidad social, el cuidado del medioambiente y en el caso colombiano la seguridad. Desde el principio de la relación de socios debe quedar claro cómo se manejarán estos y muchos otros puntos.

Que este libro sea una guía para todas aquellas personas y empresas que para optimizar o potencializar los resultados de sus proyectos o de sus negocios, requieren formar una sociedad, es decir, tener uno o varios socios.

Es necesario aclarar que cuando aquí se nombre la palabra socio, significa socia, socias o socios, para el efecto del tema es indiferente la orientación sexual.

Para atender el contexto que suelen enfrentar las empresas y las personas, este libro explica los diferentes momentos que viven los socios y se recrea en cada capítulo

con la descripción de un modelo de sociedad que paso a paso va mostrando las diferentes situaciones, las etapas del proceso vivido y los resultados logrados. Cabe mencionar que el ejemplo de las empresas Forte, de confecciones, del señor Machado e Insi, de distribución, del señor Smith, es figurado y construido con las experiencias obtenidas, trabajando con compañías socias, con muchas personas que tienen ese rol y que han obtenido innumerables beneficios en sus sociedades. Lo que les ha aportado un crecimiento organizacional, posicionamiento en el mercado, resultados económicos importantes, disminuyendo las dificultades, los conflictos y el desgaste, que afectaban su armonía, su desarrollo y también de manera significativa el relacionamiento entre las personas involucradas.

El conflicto y las diferencias son importantes porque generalmente para solucionarlos se encuentran alternativas creativas e innovadoras que enriquecen a las partes; sin embargo, cuando las personas involucradas se sienten afectadas por dichos conflictos y se empantan, las consecuencias pueden ser complejas y nefastas. Por tal razón, es importante que los socios fortalezcan sus competencias de pensamiento estratégico, negociación, trabajo en equipo y orientación a resultados, principalmente, y así logren obtener el mayor beneficio de dichos conflictos. Sobre estas competencias hablaremos más adelante.

La metodología ResoCia® es una herramienta útil y práctica que de manera creativa y pedagógica señala y orienta una serie de acciones para resolver las situaciones conflictivas que pueden tener los socios, sean personas naturales o jurídicas que se relacionan como organización con otras empresas.

El libro que tiene en sus manos busca atender la necesidad de construir o fortalecer la relación entre los socios y las compañías socias, aporta herramientas para ser un buen socio y contribuye a entender y solucionar las problemáticas y a poner en práctica las oportunidades de mejora que se pueden presentar en cualquier momento de la relación societaria.

Incluye los momentos o ciclos que vive la relación, describe las principales competencias para ser un socio idóneo, las primordiales características para constituir la sociedad, los pilares sobre los cuales se fundamenta y al final la metodología propuesta de cinco pasos, los dos primeros desde lo individual y los últimos tres desde lo colectivo; todo lo anterior para fortalecer y mejorar la relación y contribuir con el logro del propósito común.

¡Qué lo disfruten y les sea muy útil!