

La gestión humana como factor de éxito en las empresas de familia del Eje Cafetero*

Fecha de recepción: 23/08/2017
Fecha de revisión: 14/10/2017
Fecha de aprobación: 10/12/2017

Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artículo: Quintero, M. y Macías, V. (2018). La gestión humana como factor de éxito en las empresas de familia del Eje Cafetero. *Revista Criterios*, 25(1), 13-25. DOI: 10.31948/rev.criterios.25.1-art



DOI: 10.31948/rev.criterios.25.1

* Artículo Resultado de Investigación. Hace parte de la investigación denominada: "Factores de éxito en las empresas de familia de Manizales, Pereira y Armenia", financiado por la Dirección de Investigaciones y Posgrados de la Universidad de Manizales. Grupo de Investigación "Administración y Gerencia del Talento Humano", y su línea "Dirección y estrategia".

*✉ Especialista en Gerencia de Talento Humano, Universidad de Manizales. Correo electrónico: maria.quinteroastro@gmail.com

** Magíster en Administración; Administrador de Empresas. Docente investigador Universidad de Manizales. Tutor del Semillero de investigación 'Pensamiento empresarial', adscrito al Grupo de Investigación 'Administración y Gerencia del Talento Humano' de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Correo electrónico: vmacias@umanizales.edu.co

María Angélica Quintero Castro*✉
Víctor Hernando Macías Ramírez**

Resumen

El presente trabajo está conformado por uno de los resultados de la investigación titulada 'Factores de éxito de las empresas de familia de Manizales, Pereira y Armenia', que comprende el estudio de 27 casos de sociedades regionales, con el fin de determinar los principales factores de éxito que inciden en los órdenes administrativo y organizacional para una empresa familiar.

El escrito expresa la importancia de la gestión humana, erigiéndola como un factor distinguido para el logro del éxito, la estabilidad y la supervivencia de las empresas de familia del Eje cafetero, teniendo como fundamento principal, las prácticas adecuadas de gobernabilidad y gestión humana que generan una orientación y rumbo concreto para las compañías que fueron tomadas como sujetos de muestra y análisis.

La desaparición de las empresas familiares generalmente se da por hechos determinantes como: la sucesión en la gerencia, la falta de prácticas dirigidas hacia una buena gestión humana, y la deficiencia de competencias profesionales de los familiares para ejercer en debida forma los cargos asignados, elementos que deben ser fortalecidos para evitar el cierre de este tipo de compañías.

Palabras clave: Empresas de familia, Gestión Humana, Sucesión, procesos de contratación.

Human management as a factor of success in family businesses in the Colombian coffee belt

Abstract

The present work is made up of one of the results of the research entitled 'Factors of success of the family companies of Manizales, Pereira and Armenia', which includes the study of 27 cases of regional societies, in order to determine the main factors of success that affect the administrative and organizational orders for a family business.

The document expresses the importance of human management, establishing it as a notable factor for the achievement of success, stability and survival of family businesses in the coffee belt, having as its main foundation, the appropriate practices of governance and human management that generate an orientation and concrete direction for the companies that were taken as subjects of sample and analysis.

The disappearance of family businesses is usually due to determining factors such as succession in management, the lack of practices directed towards good human management, and the deficiency of professional competences of family members to exercise in due form the assigned positions, elements that must be strengthened to avoid closing these types of companies.

Key words: Family businesses, Human Management, Succession, hiring processes.

A gestão humana como fator de sucesso nas empresas familiares no eixo cafeeiro

Resumo

O presente trabalho é constituído por um dos resultados da pesquisa intitulada 'Fatores de sucesso das empresas familiares de Manizales, Pereira e Armênia', que inclui o estudo de 27 casos de sociedades regionais, a fim de determinar os principais fatores de sucesso que afetam as ordens administrativas e organizacionais de uma empresa familiar.

O documento expressa a importância da gestão humana, estabelecendo-a como fator diferencial para a conquista do sucesso, estabilidade e sobrevivência das empresas familiares no eixo cafeeiro, tendo como base fundamental as práticas adequadas de governança e gestão humana que geram uma orientação e direção concreta para as empresas que foram tomadas como sujeitos de amostra e análise.

O desaparecimento de empresas familiares geralmente se deve a fatores determinantes como sucessão na gestão, falta de práticas voltadas para a boa gestão humana e a deficiência de competências profissionais dos familiares para exercer em devida forma os cargos atribuídos, elementos que devem ser fortalecidos para evitar fechar esse tipo de empresas.

Palavras-chave: Empresas familiares, Gestão Humana, Sucessão, processos de contratação.

1. Introducción

Las empresas de familia, o empresas familiares (EF), poseen una naturaleza única y compleja; en ellas, su componente primario, la familia, se constituye como una fuente integradora de la cual emanan diferentes tipos de relaciones y vínculos que terminan conformando sociedades. El término ‘sociedades’ o ‘empresas de familia’, ha sido, desde tiempos inmemoriales, el generador mercantil e industrial de la mayoría de los países, forjando grandes impactos en la actividad económica y, por ende, fortaleciendo las cadenas de valor, repercutiendo de forma directa en la evolución y desarrollo de los mercados existentes, cobrando relevancia imperante al conformarse como fuente imprescindible y primordial en la economía de los Estados, y consecuente con ello, en la generación de empleo y progreso a nivel mundial.

Evidencia de lo predicho, es demostrado por la Superintendencia de Sociedades (2006) al exponer que en Colombia las EF constituyen el 70 % del total de sociedades, y en países como Estados Unidos representan el 96 % del mercado; en Italia, el 99 %; en Suiza, el 88 %; en Inglaterra, el 76 %; en España el 71 % y en Chile el 65 %.

Las empresas familiares constituyen hoy día la base del sistema económico de libre mercado; son la fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestras sociedades, y constituyen un elemento de cohesión social. Son, sin duda, la base de nuestro sistema productivo y económico, elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en nuestra sociedad. (Gallego, 2012, p. 4).

En ese entendido, la investigación se centró en el espacio geográfico denominado ‘Eje cafetero’, para lo cual se realizó un proceso de búsqueda que arrojó como resultado, que los estudios sobre EF en la región cafetera son pocos; por tal razón, con este trabajo se quiere aportar información para que estas sociedades posean una guía de reconocimiento que les permita mejorar la gestión alrededor de temas como los procesos de sucesión de la dirección, la propiedad, la contratación de familiares, entre otros, como uno de los factores de éxito y supervivencia de estas empresas.

En este orden de ideas, se retoma la investigación de Macías y Ramírez (2011), que comprende el estudio de 27 casos de sociedades regionales ubicadas en el eje cafetero, con el fin de determinar los principales factores de éxito que inciden en los órdenes administrativo y organizacional para una EF, tomar la información relevante, y hacer un estudio a la realidad de estas empresas en esta zona colombiana, planteando los puntos críticos que se maneja a su interior, y brindando soluciones pertinentes, teniendo en cuenta temas relacionados como la gestión humana, la sucesión en la dirección, y los procesos de contratación.

2. Metodología

La investigación aplicó las técnicas del enfoque cualitativo, al estar sujeta a los resultados de empresas en particular, teniendo en cuenta los requisitos que se esté trabajando, para tener una visión completa del fenómeno. Además, se aplicó el método descriptivo, debido a que se parte de la actividad económica de una EF, con el fin de observar las conductas de los actores –empresarios- y

la forma cómo ellos han logrado desarrollar procesos exitosos. Se recopiló los datos y posteriormente se desarrolló el proceso de descripción y análisis de las pautas de comportamiento.

De esta manera, se abordó un estudio de caso, el cual no es una técnica específica, sino una forma de organizar los datos sociales para mantener el carácter unitario del objeto social estudiado (Yin, s.f.). En este caso, se estudió 27 empresas ubicadas en las ciudades de Pereira, Armenia y Manizales, de los sectores industrial y comercial. Como principales requisitos para su selección, se contempló, que tuvieran como mínimo diez años de funcionamiento, que ostentaran propiedad familiar, que estuvieran matriculadas en las cámaras de comercio regionales y, además, que suministraran la información necesaria para el estudio.

Para el análisis de la información se tuvo en cuenta la recomendación de Marshall y Rossman (2006), de hacer una interpretación inductiva de los datos, guiada por el marco teórico de la investigación.

Para la recolección de la información se empleó una encuesta dirigida a los fundadores de las empresas, o a los directivos que tuvieran buen conocimiento de las mismas desde su inicio, lo cual sirvió para contrastar la información con el marco teórico de la investigación.

Validación del instrumento

El instrumento fue enviado a dos expertos de universidades de Manizales para su evaluación, junto con la redacción de los objetivos, el problema y la metodología. Se hizo una muestra piloto con diez empresas; luego de tabular los datos según escala de Liker de 1 a 5 en Excel, se aplicó el test de Alfa de Krombach, obteniendo un resultado de 0.986917, que indica un muy buen nivel de confiabilidad del instrumento.

Las empresas de familia en el contexto colombiano

En la actualidad, la base del sistema económico del libre mercado se encuentra constituido por las EF, convirtiéndose en fuente generadora de empleo dentro de la sociedad, y en pilar del sistema productivo y económico de los individuos, elementos fundamentales en la creación de empleo, riqueza y progreso de cualquier nación (Gallego, 2012).

La definición de EF es bastante nueva, pese a que ha sido una realidad desde siempre, y a la fecha no existe una que permita unificar el pensamiento de los autores. Para Roca (2005), se considera como una empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. Según Gallo y Domenec (2004, citados por Molina, Botero y Montoya, 2016) son “aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y, como mínimo, integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa” (p. 120). Por su parte, Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup y Díaz (2011), la consideran como cualquier empresa, en la que varios miembros de la familia asumen la dirección, o una responsabilidad activa como propietarios.

Lo esencial de este tipo de organizaciones es que sus miembros comparten la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez, 2008). Autores como Miller y Le-Breton (2005, citados por Romero, 2006), ampliamente reconocidos en el área, coinciden en definir la EF, como “aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra, manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra” (p. 132).

Si bien no existe unificación de criterios a la hora de plasmar una definición de EF, sí es posible identificar, según Corona y Téllez (2011), algunos elementos comunes:

1. Es necesaria la existencia de una empresa, sin importar su forma jurídica. Se puede conformar una sociedad civil o mercantil, e incluso una empresa individual con vocación a futuro.
2. La propiedad debe pertenecer a un grupo familiar. No existe en las normas mercantiles ni civiles, un requerimiento de un porcentaje mínimo de individuos de un grupo familiar; de igual forma, es necesario tener en cuenta el concepto de familia en un sentido amplio, debido a aquellos casos en los cuales la empresa tiene un solo titular, pero se tiene la intención de transmitirla a sus hijos o cónyuge (Medina y García, 2004).
3. La familia gobierna la empresa. Esta idea no implica necesariamente que la familia o alguno de los miembros de ella la gestione directamente; sin embargo, es necesario que el gobierno estratégico y de control resida en manos de familiares.
4. La empresa debe tener una voluntad de permanencia, más allá de la vida o de la vida activa del fundador y de los actuales titulares.

La figura de EF surgió en Italia, específicamente en las ciudades de Piacenza, Siena y Lucca a principios del siglo XIII, extendiéndose posteriormente a otras ciudades italianas.

En la segunda mitad del siglo XIII brotó en Florencia un puñado de empresas familiares excepcionalmente grandes, [como] Bardi, Peruzzi y Acciaiuoli. Éstas, así como muchas otras empresas familiares de menor tamaño, contaban con oficinas y sucursales a todo lo largo de Europa y el Mediterráneo. (Greiff, 1999, citado por Macías, 2011, p. 35).

Al hablar de EF, se encuentra que su estudio es muy reciente y aún está en proceso de construcción; este campo nació a mediados de la década de los setenta en los Estados Unidos (Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1996). La publicación de más relevancia en el área fue divulgada por primera vez en marzo de 1988, bajo el título de *Family Business Review*. Durante esa época las primeras publicaciones eran básicamente estudios de caso y ensayos o trabajos descriptivos (Romero, 2006). Para el año 2002, en los Estados Unidos existían ya 17 centros o institutos dedicados a las EF, en su mayoría adscritos a las escuelas de negocios más prestigiosas del país (Gersick, 1994). Hacia la última década se vio un incremento importante en la cantidad de las investigaciones realizadas,

con una consecuente mejora en su calidad (Shaker y Pramodita, 2004). Similar situación se ha presentado en Europa, especialmente en España e Italia, donde ha habido un sinnúmero de investigaciones y publicaciones.

Es importante resaltar que las EF han emergido durante los últimos 40 años como un campo de investigación que ha pasado de los comentarios basados en la experiencia de algunos expertos en algunas revistas no especializadas, a publicaciones cuyos resultados han sido fruto de algunos trabajos empíricos importantes, siendo pionero en ellos, Danco (2003).

En Colombia, las EF empiezan a forjarse un espacio de legalidad a partir de la promulgación de la Ley 58 de 1931, a través de la cual se crea la Superintendencia de sociedades anónimas. En el artículo 30, la Ley reconoce el derecho a establecer sociedades familiares; sin embargo, esta ley no fue concebida pensando en las EF, sino en implementar una autoridad regulada por el Estado, que se encargue de supervisar a las sociedades anónimas, decretándose así la creación de la Superintendencia de sociedades.

Solo hasta la promulgación del Decreto 410 de 1971 por el cual se expide el Código de comercio, se reconoce la existencia de las sociedades de familia como tales. A pesar de la falta de regulación y reconocimiento por parte del Estado colombiano, las EF han sido un factor determinante en la economía del país. Para el año 2004, constituían una gran fuerza en el país y hacían presencia en las diferentes actividades económicas, alcanzando según Confecámaras, un total de 151.425 sociedades, de las cuales 104.000, es decir el 68,7 %, eran sociedades de familia (Aktouf, 2001).

La relevancia de las sociedades de familia en la economía colombiana promovió, desde hace poco más de veinte años, investigaciones relacionadas con las diferentes problemáticas de las EF, entre éstas, aquellas que han motivado su paulatina extinción.

La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y Empresas de Familia (citada por Hernández y Macías, 2015) en un informe del año 2009, reporta algunos factores relacionados con la desaparición de las EF en Colombia:

De acuerdo con el análisis de las causas de liquidación más frecuentes de las E.F. en Colombia, los problemas de gobernabilidad tienen una estrecha relación con la sostenibilidad de las empresas. En efecto, en un 51,6 % de los casos de liquidación obligatoria, las causas están ligadas a malos manejos administrativos de la sociedad. En el 44,3 % se evidencia la existencia de recursos humanos sin competencias (emplear a familiares sin las habilidades para el cargo) como una de las causales de la crisis empresarial. En el 37,4 % de los casos, la liquidación tuvo entre sus causas el impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía, y el 32,8 % de los mismos, estuvo causado por la falta de transparencia en la gestión de la compañía. (p. 55).

De acuerdo con las cifras de la Superintendencia (2006), el 44,3 % de las EF fueron liquidadas, por incorporar recursos humanos sin competencias; es decir, se delega funciones y cargos a personas que no tienen el perfil y las capacidades

adecuadas para las exigencias del cargo; además, el 51,6 % de los casos de liquidación tienen su origen en los malos manejos administrativos, evidencias que revelan un panorama repetitivo en estas sociedades, y un enfoque orientado a solventar las necesidades, sin actuar de una manera estratégica.

Las EF deben tener una visión definida de lo que quieren alcanzar como familia y como empresa. Como cualquier empresa, requieren tener una estrategia clara, y saber en qué lugar se encuentran, qué ofrecen, a quién se lo ofrecen y cómo lo hacen; medir todos los procesos, gestionar y reinventarse (Rodríguez-Alcaide, Rodríguez-Zapatero y Rodríguez-Jiménez, 2006).

De acuerdo con Gómez-Betancourt, Betancourt y Zapata (2012),

Se actúa con la convicción de que la empresa familiar es una comunidad de personas que están unidas gracias a la pertenencia a la misma organización, lo que implica compartir una misión. Una EF incluye a los propietarios, directivos, trabajadores y otras partes interesadas como familias de los clientes, proveedores y la sociedad. (p. 42).

Para lograr que todos los miembros de la EF se enfoquen en compartir la misma misión, es indispensable la gestión del área de recursos humanos, ya que su función va más allá de las afiliaciones a seguridad social, contratación, nóminas, liquidaciones, entre otros aspectos, que si bien son primordiales, deben estar automatizados para que esta área no pierda su enfoque en los procesos operacionales del día a día, y esté orientada a la estrategia del negocio fundamentada a través del capital humano.

Factores relevantes en la extinción de las Empresas Familiares

Las EF deben ser planeadas y proyectadas, igual como lo sería cualquier sociedad. Alrededor de las causas de su desaparición, surgen factores como la falta de adaptación al entorno, la escasa o nula innovación, los sistemas productivos obsoletos, los malos manejos administrativos, recursos humanos sin competencias, el impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía y, finalmente, la falta de transparencia en su gestión (Cardona y Calderón, 2006).

Según los resultados obtenidos en la investigación de Macías y Ramírez (2011), que sirvió de referente para este artículo, de las 27 empresas familiares localizadas en las ciudades de Pereira, Armenia y Manizales, pertenecientes a los sectores industrial y comercial, con 10 y 80 años de funcionamiento, el 27,4 % desarrollan códigos de buen gobierno; en el 13,6 % se establece, entre sus políticas, la vinculación de nuevos socios o inversionistas, y en el 17,7 % de ellas se cuenta con un plan de retiro para la actual generación de directivos. Estas cifras permiten inferir las causas de la mortalidad de las EF en el contexto del Eje Cafetero, y su semejanza con la situación nacional.

El nepotismo, la imposición de criterios, la autonomía, las peleas y la sucesión, son los problemas más comunes entre los miembros de una EF, pero quizá el mayor reto se encuentra en el cambio de mando o sucesión. En la primera generación desaparecen seis de cada diez empresas, y de la segunda a la tercera generación solo sobrevive una (Ward, 2000).

En 2001 se realizó una muestra de 600 empresas de familia en Colombia, cuyos resultados arrojaron que el 33,9 % de éstas, están aún en poder del fundador; es decir, no han afrontado un proceso de sucesión; el 29,7 % está en poder de los hijos; es decir, en la segunda generación; y solamente el 3,4 % está en manos de la tercera generación. (Superintendencia de Sociedades, 2006, p. 45).

Las familias y sus empresas tienen varios retos, entre los cuales se puede exponer:

- Reglas claras: cada quien sabe el rol que desempeña dentro de la organización.
- Finanzas: de tal manera que se garantice la continuidad de la empresa.
- Sucesión: no es simplemente designar; es ir cediendo el poder, con un mentor que guíe al futuro sucesor.
- Gobernabilidad: directivos comprometidos con el éxito de la empresa.
- Comunicación: concordancia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Estrategia: enfocada a los actuales cambios geopolíticos, tecnológicos y culturales.

La Real Academia Española (RAE) (2018) define ‘sucesión’, como la “Sustitución de alguien en un lugar o en el desempeño de una función”; este término es comúnmente confundido con el de herencia. La sucesión está directamente relacionada con la gestión del área de recursos humanos; los planes de sucesión deben ser estratégicos y planeados, de tal manera que la persona que llegue a desempeñar las funciones de quien sale, tenga la visión para que la empresa se proyecte, sea innovadora, tenga continuidad y supervivencia después del cambio de mando, y se enfoque en las posibilidades de crecimiento de la empresa.

La sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar una organización, porque no solo afecta a quien o a quienes se les transfiere el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la Compañía. (Macías, 2011, p. 18).

La planeación de la sucesión es vital para la supervivencia de la empresa, y es un proceso que debe hacerse con antelación, para que haya continuidad y la organización no se vea inmersa en una crisis, la cual se puede dar por la falta de preparación en formación administrativa y operacional del personal. La ausencia de planeación se evidencia en las empresas encuestadas durante la investigación; el 25,9 % de ellas cuenta con protocolos de sucesión del poder y patrimonio empresarial para la siguiente generación; el 19,25 % tiene un plan de retiro para la actual generación, y solo el 30,3 % aplica protocolos de selección con base en competencias profesionales, a trabajadores con vínculos familiares.

Estas cifras dan una clara muestra de cómo la gestión humana constituye ‘el factor diferenciador’ en las EF, factor de vital importancia para su supervivencia; a su vez, se convierte en el medio de gestión de las relaciones familiares, y es la

manera más efectiva de evitar rupturas y conflictos en la organización; a través de ella se propicia armonía, esencial para el funcionamiento y el progreso de la organización.

Las EF presentan diversas maneras de organizar el trabajo, debido, entre tantos, a un conjunto de factores internos que conforman la dinámica familiar, tales como el número de miembros, el tipo de relación existente entre ellos, las aspiraciones individuales, las actitudes y las características de la personalidad.

Factor diferenciador

Atrás ha ido quedando la clásica teoría científica de la administración propuesta por Taylor (2003); en el presente se habla de conceptos como cultura organizacional, aprendizaje, innovación, valores, comportamiento, cambio, competencias, aprendizaje, entre otros conceptos relevantes, los cuales tienen como eje principal, a las personas.

Desde hace más de 10 años se ha venido pensando en las personas, como el factor diferenciador en la creación de valor de las empresas; frases como ‘los empleados son el activo más importante de la empresa’, ‘las personas primero’, son comúnmente escuchadas en los ambientes empresariales modernos.

La gestión humana se ha convertido en la encargada de potenciar a las personas como fuente de ventaja competitiva, lo que ha implicado nuevas exigencias y retos al área responsable de la selección de personal, como un aspecto elemental en las prácticas y funciones de la Gestión del Talento Humano.

La actual visión gerencial se centra en las personas, como parte fundamental de los sistemas organizacionales y elementos indispensables para lograr los objetivos propuestos, encaminados a alcanzar los más altos índices de productividad y competitividad. Por lo tanto, los procesos de incorporación, mantenimiento y desarrollo del personal deben ser diseñados e implementados de forma que contribuyan a la generación de valor para la organización, y de calidad de vida para sus integrantes (Leach, 2010).

Un aspecto importante de la innovación como factor diferenciador, se inicia con la formación y capacitación de los empleados; de allí se pasa a la gestión del conocimiento, la cual ayuda a identificar, organizar, diseminar, aplicar y crear nuevo conocimiento, generando innovación y nuevos retos a la organización (Varela, 2008).

Aunque esta ‘nueva’ visión cobra fuerza, en las EF se puede evidenciar un alto grado de manejo empírico de la organización, debido a que no se muestra una práctica de modelos estructurados de recursos humanos, financieros, tecnológicos o de producción.

Los resultados obtenidos en la investigación permiten evidenciar que el 23,7 % de las empresas implementa procedimientos de selección y promoción para su personal, con base en sus capacidades y competencias; el 28,8 % de ellas desarrolla un plan de capacitaciones para sus empleados; el 21,48 % realiza evaluaciones sobre el clima laboral y ambientes de trabajo, y el 20,7 % apoya

económicamente la formación profesional, lo que nos confirma que el nuevo enfoque apenas comienza a cobrar fuerza.

Los retos empresariales ya no están asociados a la oferta y a la demanda, desde que estos elementos están al mismo nivel, debido a la apertura de mercados; es difícil encontrar un producto o un servicio que no tenga competencia, razón por la cual el factor humano entra a ser el diferenciador, y las áreas de gestión humana actúan como parte fundamental de ese proceso de construcción, donde una mayoría de individuos en la organización debe cambiar su comportamiento, ya que el nuevo contexto global demanda diferencias visibles en la forma como se hace el trabajo (Calderón, 2006). Uno de los primeros pasos en este objetivo, es hacer comunes, los códigos de interacción entre los empleados y sus empleadores.

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir los objetivos. Mientras mejores condiciones laborales se proporcionen a un empleado (estabilidad, motivación, remuneración, reconocimiento), mejor va a ser su desempeño dentro de la organización. El éxito, además, dependerá en gran parte del rol que desempeñe la gestión humana.

Rol de la gestión humana en las empresas de familia

Si la cultura desempeña un papel esencial en el desempeño de una organización, todavía más importante resulta en una EF, dadas sus características. Cada organización posee su propia cultura; no existe otra igual, ya que son los individuos quienes establecen la dinámica de sus relaciones sociales en un determinado contexto. Para analizar una EF es necesario hacerlo tomando a los miembros en su conjunto, y a sus interrelaciones. El individuo, durante su niñez, recibe una fuerte influencia de valores que provienen tanto de la familia como de la escuela; éstos van a orientar el comportamiento de las organizaciones y de sus miembros hacia valores tales como la confianza, la cooperación y la identidad (Amat, 2000).

El rol de la Gestión Humana en las organizaciones familiares corresponde con un compromiso de actitud con el deseo de pertenecer, de alinear sus objetivos con los de la empresa, convirtiéndose en un socio estratégico de la operación. Su papel también se dirige a la formulación de programas de gestión del conocimiento y del personal, alineando la productividad interna con un mundo en constante cambio, donde la innovación ocupa un espacio fundamental (Daft, 2011).

Invertir en las personas, capacitarlas y mantenerlas constantemente motivadas para poder obtener su máximo potencial con el fin de alcanzar los objetivos de crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo, constituye uno de los roles fundamentales de la gestión humana (Chiavenato, 2007).

Otro de los roles del área de gestión humana es la selección de personal; este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante, con las especificaciones del cargo y los lineamientos de la empresa (Hodge, Gales y Anthony, 2003).

En alineación con la estrategia de la empresa y los propósitos empresariales, este proceso permite a los responsables de las actividades y operaciones de la organización, conocer los criterios y parámetros para su actuación, y el detalle requerido para orientar el cómo y el quién en la ejecución de los procesos, desde el cargo para el cual fue seleccionado, comprometidos con el mejoramiento continuo. Todos los que participan en los procesos deben comprender que están contribuyendo a alcanzar las metas trazadas, comprometidos con el deber ser de la organización.

3. Conclusiones

El fenómeno de las EF presenta características particulares, dadas las condiciones problemáticas naturales que poseen al entremezclar en un mismo sistema los elementos de propiedad, familia y empresa, lo cual genera conflictos de orden económico, social y administrativo, que no permiten lograr su sostenibilidad y continuidad generación tras generación; muchas de ellas han permanecido en el tiempo y otras, por el contrario, han sufrido limitaciones que no han podido superar, lo que las ha llevado a su desaparición, debido a factores como lo complejo de la relación familia y propiedad.

Los estudios muestran que más de la mitad de estas empresas tiene problemas de orden administrativo y de gestión humana, debido a la incorporación de familiares sin las competencias y experiencia para los cargos. Como consecuencia, se hace imperativo desarrollar políticas referentes a los planes de carrera e incorporación de familiares a la empresa, desde el consejo de familia, o establecerlos mediante un protocolo de familia (acuerdo que hace la familia para definir las reglas de juego que permitan discriminar el sistema empresarial del sistema familiar). Además, frente al tema de la sucesión, es importante que las sociedades adelanten planes de relevo generacional para que cuando se haga necesario el cambio de gerente, se tenga la persona adecuada para el cargo.

La supervivencia de las empresas de familia en el eje cafetero ha obedecido más a la perseverancia de sus fundadores, y valores como la cooperación familiar, más que a prácticas profesionales de la administración, aunque en las empresas de más edad o de operaciones más complejas, se observa un afán por buscar asesoría con expertos en temas contables y financieros.

6. Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran no tener ningún tipo de conflicto de intereses sobre el trabajo presentado.

Referencias

- Aktouf, O. (2001). *La Administración: entre Tradición y Renovación*. Cali, Colombia: Artes Gráficas del Valle Ltda.
- Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/31607196_La_Continuidad_de_la_Empresa_Familiar
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55.

- Cardona, J. y Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 11-43.
- Chiavetano, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Corona, J. y Téllez, J. (2011). El protocolo familiar. En JF Corona (Coord.), *Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos* (pp. 793-835). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Congreso de la República de Colombia. (1931). Ley 58 de 1931 “por la cual se crea la Superintendencia de Sociedades Anónimas y se dicta otras disposiciones”. Bogotá, Colombia. Recuperado de https://www.redjurista.com/Documents/ley_58_de_1931_congreso_de_la_republica.aspx#/
- Danco, L. (2003). *Beyond survival, a guide for business owners and their families*. Predictable Futures, Incorporated, 2003.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Gallego, I. (2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. *Cuadernos de Reflexión*, 14, 1-45.
- Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333.
- Gersick, K. (Ed.). (1994). *Handbook of Family Business Research, 1969-1994*. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1994.00103.x>
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., & Lansberg, I. (1996). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt, J. y Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- Hodge, B., Gales, L. y Anthony, W. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico* (6ª ed.). Mexico: Pearson, Prentice Hall.
- Leach, P. (2010). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Macías, V. (2011). *La sucesión en empresas de familia. Un análisis desde la Teoría de la Agencia: Caso Departamento de Caldas* (Proyecto de Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3587/1/victorhernandomaciasramirez.2011.pdf>
- Macías, V. y Ramírez, D. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212.
- Marshall, C., & Rossman, G. (2006). *Designing qualitative research* (4th ed.). California: Sage Publications.
- Medina, D. y García, J. (2004). Dirección estratégica de la empresa turística. *Papeles de Economía Española*, 102, 162-176.
- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 41, 116-149.

- Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto 410 de 1971 “por el cual se expide el Código de Comercio”. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/co/co054es.pdf>
- Real Academia Española. (RAE). (2018). Diccionario de la Lengua Española (23ª. ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=Yc72NJZ>
- Roca, M. (2006). La empresa familiar en el orden jurídico interno y comunitario. En Garrido, M. y Fugardo, J. (Coords.), *Patrimonio familiar, profesional y empresarial* (pp. 23-62). Barcelona, España: Editorial Bosch.
- Rodríguez-Alcaide, J., Rodríguez-Zapatero, M. y Rodríguez-Jiménez, M. (2006). Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar. *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar*, 2.
- Romero, L. (2006). Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, 131-141.
- Shaker, Z., & Pramodita, S. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346.
- Superintendencia de Sociedades. Grupo Estadística. (2006). Sociedades de familia en Colombia, año 2005. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- Taylor, F. (2003). *Principios de la Administración Científica* (2ª. ed.). Madrid, España: Editorial Edigrama.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (3ª. ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Colombia: Fundes Internacional.
- Ward, J. (2000). *Cómo desarrollar la Empresa Familiar*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo Argentina.
- Yin, R. (s.f.). *Case study research. Design and methods* (2nd ed.). London: Sage Publications.