

La gestión Humana como factor de éxito en las empresas de familia del Eje Cafetero*
Human management as a factor of success in family businesses in the Coffee Region
La gestion humaine comme facteur de succès dans les entreprises familiales de la
région du café

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’¹, 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.

De esta forma, 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, las cuales generan una orientación y rumbo concreto para las compañías que fueron tomadas como sujetos de muestra y análisis.

Concluyendo además que; 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 claves

Empresas de familia, Gestión Humana, Sucesión, procesos de contratación.

* Artículo de investigación que hace parte del proyecto denominado “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, se inició (Septiembre 2015) y finaliza (Noviembre 2017), código de registro (BO601X0304), del Grupo de Investigación Institucional en “Administración y Gerencia del Talento Humano” y su línea “Dirección y estrategia”.

** Estudiante de la especialización en Gerencia de Talento Humano de la Universidad de Manizales. Email: maria.quinterocastro@gmail.com

*** Magister en Administración de la Universidad Nacional sede Manizales. Administrador de Empresas Universidad Nacional sede Manizales. Docente investigador de tiempo completo de la 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. Email: vmacias@umanizales.edu.co

Summary

The present work, is conformed by one of the results of the investigation titled 'Factors of success of the companies of family of Manizales, Pereira and Armenia', that includes the study of 27 cases of regional societies, in order to determine the main ones success factors that affect the administrative and organizational orders for a family business. This work is part of one of the results of the research entitled 'Factors of success of the family companies of Manizales, Pereira and Armenia', which included the study of twenty-seven (27) regional.

In this way, the document expresses the importance of human management, establishing it as a distinguished factor for the achievement of success, stability and survival of family businesses in the Coffee Region; having as main foundation; the adequate practices of governance and human management, which generate an orientation and concrete direction for the companies that were taken as subjects of sample and analysis.

Concluding further that; The disappearance of family businesses is usually due to determining factors such as: succession in management, lack of practices aimed at good human management and the deficiency of professional competences of family members to exercise the assigned duties in due form. Elements that must be strengthened to avoid closing these types of companies.

Keywords

Family businesses, Human Management, Succession, hiring processes.

Resumo

O presente trabalho, está conformado por um dos resultados da investigação intitulada 'Fatores de sucesso das empresas de família 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.

Desse modo, o documento expressa a importância da gestão humana, estabelecendo-a como um fator diferencial para a obtenção do sucesso, estabilidade e sobrevivência das empresas familiares na Região do Café; tendo como fundamento principal; as práticas adequadas de governança e gestão humana, que geram uma orientação e um direcionamento concreto para as empresas que foram tomadas como sujeitos de amostra e análise.

Concluindo ainda que; O desaparecimento de empresas familiares geralmente se deve a fatores determinantes, como: sucessão na gestão, falta de práticas voltadas para o bom gerenciamento humano e a deficiência de competências profissionais dos membros da família para exercer as funções atribuídas na devida forma. Elementos que devem ser fortalecidos para evitar fechar esses tipos de empresas.

Palavras Chave

Empresas familiares, Gestão Humana, Sucessão, processos de contratação.

1 Introducción

Las Empresas de Familia 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 termino sociedades o empresas de familia desde tiempos inmemoriales ha sido el generador mercantil e industrial de la mayoría de los países, generando 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 una fuente imprescindible y primordial en la economía de los estados, y consecuente con ello a la generación de empleo y el progreso a nivel mundial.

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

“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).

En ese entendido, el estudio se centró en el espacio geográfico denominado “eje cafetero”, para lo cual se realizó un proceso de búsqueda, el cual arrojó como resultado: que los estudios sobre empresas de familia en la región cafetera son pocos, por tal razón la presente investigación 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 (...) (Macías, 2011, pág. 198), como uno de los factores de éxito y supervivencia de dichas empresas.

De acuerdo a lo anterior, mediante el presente artículo se retomara la investigación denominada “Factores de éxito en las empresas de familia de Manizales, Pereira y Armenia” (Macías V, 2015) realizada por el Docente y Magister Víctor Hernando Macías, 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 empresa familiar.

Para de esta forma, tomar la información contenida en dicha investigación y realizar un estudio a la realidad de las empresas familiares del eje cafetero, planteando puntos críticos que se manejan en el interior de estas compañías y brindando soluciones a las sociedades objeto de muestra. Teniendo en cuenta para dicho análisis, temas relacionados tales 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 estén 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 empresa familiar, con el fin de observar las conductas de los actores (empresarios) y la forma cómo ellos han logrado desarrollar procesos exitosos; con base en la metodología se recopilaron 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, 1994). En este caso se estudiaron 27 empresas ubicadas en las ciudades de Pereira, Armenia y Manizales, de los sectores industrial y comercial, como principales requisitos para su selección se contemplaron los siguientes: que tuvieran como mínimo diez años de funcionamiento, que ostenten propiedad familiar, que estén 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 & Rossman, 1995) de hacer una interpretación inductiva de los datos, guiados por el marco teórico de la investigación.

Para la recolección de la información se empleó una encuesta dirigida a los Fundadores de la Empresa, o a los Directivos que tuvieran buen conocimiento de la misma desde su inicio, la cual sirvió para contrastar la información con el marco teórico de la investigación.

2.1. Validación del instrumento

Se envió a 2 expertos de universidades de Manizales para evaluar el instrumento junto con 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 muy buen nivel de confiabilidad del instrumento.

3 Las Empresas de Familia en el contexto Colombiano

En la actualidad la base del sistema económico del libre mercado se encuentra constituido por las empresas familiares, convirtiéndose en fuente generadora de empleo dentro de la sociedad, siendo así en el 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 empresa de familia 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, se considera como una empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad (Roca Junyet, 2006); según Gallo y Domenec (2005) son aquellas empresas cuyo poder de decisión está en la 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; de igual forma es considerada como “cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios (Garza, y otros, 2011).

Lo esencial de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa”. (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, & Gutiérrez, 2009). Sin embargo, los autores más reconocidos en el área coinciden en definir la empresa familiar 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” (Miller & Le-Breton, 2005).

Si bien no existe unificación de criterios a la hora de plasmar una definición de empresa familiar, si es posible identificar algunos elementos tales como (Corona & Téllez Roca, 2013):

- 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, esto se debe a aquellos casos en los cuales la empresa tiene un solo titular, pero se tiene la intención de transmitirla a sus hijos o conyugue. (García Falcón, 2002)
- 3) La familia gobierna la empresa. Esta idea no implica necesariamente que la familia o alguno de los miembros de la familia gestione directamente la empresa, 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 empresa familiar surgió en Italia, específicamente en las ciudades de Piacenza, Siena y Lucca a principios del siglo XIII, extendiéndose posteriormente a las demás ciudades italianas. Hacia la segunda mitad del siglo XIII en Florencia nació un considerable número de empresas familiares relativamente grandes como, Peruzzi, Bardi y Acciaiuoli, las cuales contaban al igual que la mayoría de empresas familiares más pequeñas con oficinas y sucursales a lo largo del Mediterráneo y Europa (Greif, 1999, pág. 359).

Al hablar de empresas de familia se encuentra que su estudio es muy reciente y aún se encuentra en proceso de construcción, este campo nace a mediados de la década de los setenta en los Estados Unidos (Gersick, Davis, McCollon, & Lansberg, Boston). 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 L. E., 2006). Para el 2002 en los Estados Unidos existían ya 17 centros o institutos dedicados a las empresas familiares, en su mayoría adscritos a las escuelas de negocios más prestigiosas del país (Gersick , 1994) Hacia la última década en los Estados Unidos se ve un incremento importante en la cantidad de las investigaciones realizadas con una consecuente mejora en la calidad de dichas investigaciones (Zahra & Sharma , 2005). Similar situación se ha presentado en Europa, especialmente en España e Italia, donde ha habido un sin número de investigaciones y publicaciones. (Romero, 2008)

De igual forma es importante resaltar que las empresas de familia han emergido durante los últimos cuarenta años en el mundo 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 el pionero en los mismos León Danco, con la obra, Beyond Survival: A guide for the business Owner and His family, (Poza, 2005).

En Colombia las empresas de familia 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 anónima; en el artículo 30, la Ley reconoce el derecho a establecer sociedades familiares, sin embargo esta ley no fue concebida pensando en las empresas de familia, 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 sociedades de familia como tales. A pesar de la falta de regulación y reconocimiento por parte del Estado Colombiano, las empresas de familia han sido un factor determinante en la economía del país. Para el año 2004, las empresas 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 Empresas de Familia que han motivado su paulatina extinción.

La Superintendencia de sociedades en un informe del año 2009, reportar algunos factores relacionados con la desaparición de Empresas Familiares 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 (Superintendencia de Sociedades, 2009)

De acuerdo con las cifras de la Superintendencia, el 44.3% de las Empresas Familiares fueron liquidadas por incorporar recursos humanos sin competencias, es decir, se delegan funciones y cargos en personas que no tienen el perfil y las competencias adecuadas para las exigencias del cargo; además el 51.6% de los casos de liquidación se originan 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 empresas familiares deben tener una visión definida de lo que quieren alcanzar como familia y como empresa. Como cualquier empresa, las empresas de familia requiere tener clara una estrategia, deben saber en qué lugar se encuentran, que ofrecen, a quién se lo ofrecen y cómo lo hacen, medir todos los procesos, gestionar y reinventarse. (Rodríguez Alcaide & Rodríguez Jimenez , 2006)

De acuerdo con (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012, pág. 42)

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.

Para lograr que todos los miembros de la Empresa 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 el área de recursos humanos 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. (Gaitán & Castro , 2015)

4 Factores relevantes en la extinción de las Empresas Familiares

Las Empresas Familiares deben ser planeadas y proyectadas igual que 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, además de 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 la gestión de la Empresa. (Cardona & Calderón , 2007)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación 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 y entre diez (10) y ochenta (80) años de funcionamiento, se encontró que en el 27.4% se desarrollan códigos de buen gobierno, en el 13.6% se establecen 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 nos permiten inferir las causas de la mortalidad de las empresas de familia, en el contexto del Eje Cafetero y su semejanza con la situación nacional.

El nepotismo, la imposición de criterios, autonomía, peleas y la sucesión son los problemas más comunes entre los miembros de una empresa de familia, pero quizá el mayor reto se encuentra en el cambio de mando o sucesión, en la primera generación desaparecen 6 de cada 10 empresas y de la segunda a la tercera generación solo sobrevive una (Ward, 2009). De acuerdo con cifras de la Superintendencia,

En 2001 se realizó una muestra de 600 empresas de familia en Colombia cuyos resultados arrojaron que el 33.9% de estas, 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, 2009, pág. 45).

Las familias y sus empresas tienen varios retos entre los cuales podemos 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 de la Lengua, define sucesión como la “Sustitución de alguien en un lugar o en el desempeño de una función” (Real Academia Española, 2016); 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 su 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 quienes se les transfieren 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 V. , La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas, 2011) citado de (LACOUTURE, 2005) 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 falta de planeación se evidencia en las Empresas encuestadas durante la investigación, donde el 25.9% de ellas cuenta con protocolos de sucesión del poder y patrimonio empresarial para la siguiente generación, el 19.25% de ellas cuenta con 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.

Las anteriores cifras dan una clara muestra de cómo la gestión humana constituye ‘el factor diferenciador’ en las empresas de familia, de vital importancia para su supervivencia, a su vez se convierte en el medio de gestión de las relaciones familiares y 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 empresas familiares presentan diversas maneras de organizar el trabajo debido, entre otros, 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.

5 Factor diferenciador

Atrás ha ido quedando la clásica teoría científica de la administración propuesta por Frederick W. Taylor; 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 escuchados 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. (Pérez De Madrid Carreras, 2007)

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 anterior, los procesos de incorporación, mantenimiento y desarrollo del personal deben diseñarse e implementarse de forma tal que contribuyan a la generación de valor para la organización y de calidad de vida para sus integrantes. (Leach, 2010)

Aunque esta “nueva” visión cobra fuerza, en las empresas de familia 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. Según los resultados obtenidos en la investigación 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.

Un aspecto importante de la innovación como factor diferenciador se inicia con la formación y capacitación de los empleados; de allí pasamos a la gestión del conocimiento la cual nos ayuda a identificar, organizar, diseminar, aplicar y crear nuevo conocimiento, generando innovación y nuevos retos a la organización. (Varela , 2011)

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 deben cambiar su comportamiento” ya que el nuevo contexto global demanda diferencias visibles en la forma en que se hace el trabajo (Calderón, 2006)

Uno de los primeros pasos en este objetivo, es haciendo comunes códigos de interacción entre los empleados y sus empleadores. Los procesos de incorporación mantenimiento y desarrollo del personal deben diseñarse e implementarse de forma tal que contribuyan a la generación de valor para la organización y de calidad de vida para los integrantes. (Vásquez, 2015).

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. (Dominguez O. , 2003)

5.1 Rol de la gestión humana en las Empresas de Familia

La cultura juega un papel esencial en el desempeño de una organización, todavía más importante resulta en una empresa familiar, 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 empresa familiar es necesario hacerlo tomando a los miembros en su conjunto y a sus interrelaciones; no se trata de efectuar la suma de todos ellos. 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, 2008)

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, 2005)

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. (Chiavetano, 2000)

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, 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.

6 Conclusiones.

- El fenómeno de las empresas familiares 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; esto 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, 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 empresa 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 los 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

7 Trabajos citados

- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre la tradición y la renovación*. Gráficas del Valle. Valle del Cauca.
- Amat, J. (2008). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestion.
- Calderón, G. (Enero - Junio de 2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Recuperado el 14 de 5 de 2016, de [javeriana.edu.co: http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/cuadernos_admon/pdfs/2_31_gestion_humana.pdf](http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/cuadernos_admon/pdfs/2_31_gestion_humana.pdf)
- Cardona, J., & Calderón, G. (2007). *El Impacto en el rendimiento de las organizaciones en Cuadernos de Administración No.33*. Bogotá: Pontificio Universidad Javeriana .
- Chaparro, A. (2011). *javeriana.edu.co*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de www.javeriana.edu.co: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9532/1/tesis623.pdf>
- Chiavetano, i. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Congreso de Colombia. (08 de 05 de 1931). *Sistema Único de Información Normativa*. Recuperado el 19 de 06 de 2016, de <http://www.suin.gov.co>: <http://www.suin.gov.co/viewDocument.asp?id=1610332>
- Congreso de la República . (1931). *Ley 58 de 1931 "Por la cual se crea la Superintendencia de Sociedades Anonimas y se dictan otras disposiciones .* Bogotá: Congreso de la República .
- Congreso de la República . (1971). *Decreto 410 de 1971 "Por el cual se expide el Código de Comercio .* Bogotá: Diario Oficial 33.339.
- Corona, J., & Téllez Roca, J. (2013). *"El protocolo familiar", en Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos.*, Barcelona: Ediciones Deusto.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Thompson.
- DANE. (01 de Marzo de 2016). *Caracol radio*. Obtenido de http://caracol.com.co/emisora/2016/03/01/manizales/1456831296_637407.html
- Davis, J. y. (1989). The influence of live Stage on Father- Son Work Relations ship in Family Companies. *Journal of the Family Firm Institute*, 47-76.
- Dominguez, O. (2003). *Factores psicosociales de éxito en las empresas familiares*. España: Universidad de Cataluña.
- Dominguez, O. (2011). *Factores psicosociales de éxito en las empresas familiares. Proyecto grado*. España: Universidad de Cataluña.
- Gaitán, A., & Castro, J. (2015). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades .
- Gallego, I. (03 de 2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. (14). Córdoba, España.
- Gallo, M. A., & Domenec, A. (2005). *Ética en la empresa familiar* . Barcelona : IESE.
- García Falcón, J. (2002). *Dirección estratégica*. Gran Canaria: Editorial Cies .
- Garza, I., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos De Administración*, 315-333.

- Gersick , K. (1994). *Handbook of Family Business Research, 1969-1994*. Boston: Jossey-Bass Publishers.
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., & Lansberg, I. (Boston). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. 2000: Harvard Business School Press.
- Gómez, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Redalyc org*, 38 - 49.
- Gregorio Calderón, J. C. (Septiembre de 2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35), 151-166. Recuperado el 02 de 08 de 2017, de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773/34868>
- Greif, A. (1999). El estudio de las organizaciones y de la evolución de las modalidades organizacionales a través de la historia. En G. Carrol, & D. Teece, *Empresas Mercados y Jerarquias*. Mexico: Oxford.
- Hodge, A. (2003). *Teoria de la organizacion un enfoque estrategico*. Mexico: Pearson.
- LACOUTURE, R. (Octubre de 2005). *Sociedades de Familia en colombia*. Obtenido de www.supersociedades.gov.co:
https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documentos/Otros%20Documentos%20de%20Inter%20C3%A9s/5-Sociedades%20en%20familia%202004.pdf
- Leach, P. (2010). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Macías, V. (2011). La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas. *Tesis de maestría*. Manizales.
- Macias, V. (2011). Sucesión en empresas familiares: Caso Caldas. *Criterio libre*, 193-212.
- Macías, V. (2011). *Tesis: La sucesión en empresas de familia, un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Macías, V. (2015). *Factores de éxito en las empresas de familia de Manizales, Pereira y Armenia*. Manizales.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1995). *Designing qualitative research*. Newbury Park, California: Sage.
- Miller, D., & Le-Breton . (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge: Harvard Business School.
- Pérez De Madrid Carreras, V. (2007). *a empresa, el protocolo y la sociedad «familiar» Cuadernos de Derecho y Comercio*. Barcelona .
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. Thompson.
- Real Academia Española. (16 de Junio de 2016). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de dle.rae.es/: <http://dle.rae.es/>
- Roca Junyet, M. (2006). *La empresa familiar en el orden jurídico interno y comunitario, en la obra Patrimonio familiar, profesional y empresarial* . Barcelona : Consejo General de Notariado.
- Rodriguez Alcaide, J., & Rodriguez Jimenez , M. (2006). *Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar* . Cuadernos de catedra Prasa, Empresa Familiar .
- Romero , L. E. (2006). Competitividad y Productividad en empresas de familia PYMES, una aproximación desde la integración familia-empresa. *Revista EAN*, 131-141.
- Romero , L. E. (2008). La junta directiva en las Pymes familiares . *Revista MisionPyme*, 50-62.

- Superintendencia de Sociedades. (Mayo de 2006). *SOCIEDADES DE FAMILIA EN COLOMBIA AÑO 2005*. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de www.supersociedades.gov.co:
<http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- Superintendencia de Sociedades. (Septiembre de 2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia*. Recuperado el 11 de 11 de 2015, de www.supersociedades.gov.co:
<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>
- Varela , R. (2011). *Innovación empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá : Pearson .
- Vásquez, L. (21 de Noviembre de 2015). Seminario GTH basado en competencias. Recuperado el 21 de Junio de 2016
- Vélez, D., Holguín, De la Hoz, G. A., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2009). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.
- Velez, D., Holguín, H., & Hoz, G. d. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme*. Bogotá: Fundes.
- Ward, J. (2009). *Cómo desarrollar la Empresa Familiar*. Barcelona : Editorial El Ateneo .
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Michigan: Universidad de Michigan.
- Zahra , N., & Sharma , P. (2005). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, Vol. 17, 35-48.