

Capital Humano en la Empresa Familiar, alcances y limitaciones del proceso de sucesión

Resumen

La gestión del capital humano adquiere especial importancia al interior de las empresas porque son las personas que allí laboran quienes definen y llevan a cabo la estrategia organizacional; gracias a su compromiso se alcanza el cumplimiento de la misión y la visión de la organización. Paralelo a lo anterior, el concepto de Empresa Familiar se ha consolidado y aspectos sobre su definición, evolución, administración, profesionalización, manejo de conflictos, gestión de la sucesión, entre otros, son estudiados con el propósito de aprovechar las condiciones que ofrece este tipo de empresa. La presente ponencia aspira compartir con la comunidad académica aspectos relevantes sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar, a partir de los resultados de una investigación adelantada por los autores.

Palabras clave

Empresa familiar, Capital humano, proceso de sucesión

Introducción

Nancy Magsig, experta en administración del talento, afirma que el papel fundamental de la gestión del capital humano es primordialmente mejorar la productividad y el desempeño del personal en coordinación con la estrategia empresarial. De otra parte, en el escenario académico se hace referencia al principio dual que consiste en que toda actividad que realice el área de talento humano debe tener en cuenta un beneficio mutuo empresa – colaborador, que se extiende a las familias, los clientes, los stakeholders de la empresa y a la sociedad en general.

La observancia del principio dual implica el diseño e implementación de una estrategia de gestión del capital humano que, debidamente alineada a la misión y la visión de la empresa, asegure el cumplimiento cabal de los objetivos estratégicos y permita un compromiso auténtico de los colaboradores que allí laboran, a partir de las necesidades y expectativas de los empleados y los intereses propios del negocio.

Las personas que laboran en la organización se consideran hoy un factor particularmente relevante porque de su talento y competencias depende el éxito de la empresa. Lo anterior tiene validez siempre y cuando exista una estrategia de gestión de capital humano que apoye las actuaciones de los directivos de la empresa hacia el logro de los objetivos. Al respecto, José Ramón Pin (2007) asevera: “es la estrategia sobre las personas, la verdadera estrategia de la empresa. Por eso, la consistencia es de doble

sentido: de la estrategia de negocio con la estrategia de las personas y de la estrategia de las personas con la del negocio” (p.33). Lo antes mencionado es aplicable a cualquier tipo de empresa u organización, incluyendo la empresa familiar.

Ahora bien, una propuesta de valor de la gestión del capital humano se apoya en la óptima ejecución de un conjunto de procesos relacionados con la dirección de las personas en la organización mediante el mejor aprovechamiento de sus competencias laborales. “Para ello, hay que dotarse de las políticas y prácticas adecuadas; desde la selección y el reclutamiento a la salida de las personas de la organización, pasando por la retribución, el desarrollo y la promoción, la formación, la comunicación y cualquier otra política relacionada con la Dirección de personas” (Pin, 2007, p 19).

Chinchilla y Moragas (2009) afirman: “Familia, empresa y sociedad constituyen los vértices de un triángulo imaginario en constante evolución e interrelación. La persona es el punto de intersección en el que se unen las tres bisectrices de sus ángulos” (p.9). Siendo la persona el punto de intersección de la familia, empresa y sociedad, e igualmente el componente más importante de la estrategia organizacional, la dirección del Capital Humano al interior de cualquier empresa, incluyendo la empresa familiar, adquiere especial importancia.

En concordancia con lo anterior, el concepto de Empresa Familiar también toma especial importancia y aspectos que tienen relación con su definición, evolución, administración, profesionalización, manejo de conflictos, reparto de roles y gestión de la sucesión, entre otros, son ampliamente estudiados con el propósito de aprovechar apropiadamente las condiciones particulares que ofrece este tipo de empresas.

Para garantizar la perdurabilidad de la empresa familiar conviene gestionar los siguientes ámbitos fundamentales: el ámbito familiar, el ámbito empresarial, el ámbito del negocio, el ámbito patrimonial y el de sucesión intergeneracional. La gestión de estos ámbitos permite el desarrollo de las capacidades esenciales de la empresa familiar que se citan a continuación: la capacidad emprendedora (sistemas de dirección eficaces y captación de oportunidades), la cohesión interna (unidad, compromiso y un sueño común), la transmisión de valor (patrimonio y la sucesión), la solidez jurídico familiar y la profesionalización (Nogales, 2008).

El perfeccionamiento de las capacidades antes mencionadas implica contar con directivos idóneos para gestionar con eficiencia, eficacia y coherencia los ámbitos fundamentales antes citados, de manera tal que puedan conducir la empresa familiar a buen puerto con altos niveles de desarrollo y competitividad.

Habitualmente, los predecesores en la empresa familiar prefieren escoger entre sus descendientes directos a los sucesores y líderes de la empresa familiar, garantizando de esta manera la perdurabilidad de la misma en poder de la familia empresaria. Los predecesores consideran que son las personas

idóneas para gestionar y liderar el proyecto empresarial y garantizar la perdurabilidad en poder de la familia, además de considerar que gozan de la confianza y el compromiso para continuar con el legado de los fundadores.

Tanto los directivos familiares como los no familiares deben tener las competencias empresariales que según Pablo Cardona y Nuria Chinchilla son: las estratégicas, orientadas a la obtención de resultados económicos (visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas, negociación), las intratégicas, que corresponden a competencias orientadas a fomentar el desarrollo de los colaboradores e incrementar su compromiso con la empresa (comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo) y las de eficacia personal, que corresponden a hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno (proactividad, autogobierno, gestión personal y desarrollo personal).

En coherencia con lo anterior, y a partir de los conceptos de estrategia, dirección del Capital Humano y Empresa Familiar, se adelantó una investigación que tuvo como objetivo general la creación de un modelo de dirección del Capital Humano aplicable de manera concreta a la Empresa Familiar. El modelo diseñado analizó las condiciones particulares de este tipo de empresas que se evidencian, entre otras, por la forma como se maneja el poder al interior de la misma y el papel que desempeñan tanto los directivos miembros de la familia como aquellos que no pertenecen a esta, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la Empresa Familiar.

La investigación consultó la manera como se aplican los procesos básicos de gestión humana en una muestra de empresas familiares que desarrollan su actividad en Colombia, identificando y analizando un conjunto de características específicas, al igual que el impacto de dichos procesos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Adicionalmente, estableció unas condiciones particulares que se dan en la Empresa Familiar, en lo que hace referencia a la dirección del Capital Humano y su relación con el papel que juega el directivo familiar y el no familiar en la ejecución de las estrategias de gestión humana. Al final, se construyó un modelo dirección del Capital Humano diseñado para la Empresa Familiar, dirigido a directivos familiares y no familiares.

La presente ponencia se enfoca específicamente en el proceso de sucesión del capital humano en la empresa familiar, presentando los alcances y limitaciones del mismo, ajustables a los directivos familiares y no familiares.

Roberto Cabrera y Jesús González afirman: “En toda empresa familiar llega el momento de pensar en la sucesión. Este proceso regularmente se ve afectado por tendencias sentimentales con alto grado de subjetividad. Asimismo, su oportunidad y estrategia de transferencia en el tiempo no siempre tienen un nivel suficiente de preparación y análisis, lo que puede nublar una toma efectiva de decisión. Es un paso crucial para que la compañía logre permanecer en el tiempo y, por lo tanto, es necesario estar

preparado para este proceso, el cual es inevitable”. Lo anterior permite deducir la importancia que adquiere el proceso de sucesión en la empresa familiar que no se limita simplemente a la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características; es algo mucho más trascendente.

Revisión de literatura

El marco teórico que apoya la presente ponencia corresponde a conceptos sobre gestión del capital humano, empresa familiar, proceso de sucesión del talento humano al interior de una empresa familiar y definición de los directivos familiares y no familiares en la empresa familiar. En coherencia con lo anterior, a continuación, se hace un breve bosquejo de los aspectos mencionados.

El fenómeno de la globalización, dominante en la época actual, reclama la presencia de empresas altamente competitivas que necesariamente requieren colaboradores competentes y precisa adelantar procesos formales de talento humano que permitan atraer, vincular y retener a las mejores personas, si pretenden ser competitivas. Ello es posible si se cuenta con una efectiva gestión del capital humano; son las personas quienes hacen posible el logro de los objetivos porque son quienes activan de manera inteligente el uso correcto de los demás recursos de la empresa.

Es innegable reconocer la importancia de las personas en la empresa; son ellas quienes con su talento, innovación y creatividad hacen posible el logro de las metas organizacionales. Una organización está conformada por personas; contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades, motivarlas y compensarlas dentro de un criterio de equidad y justicia son, entre otros, aspectos relevantes para alcanzar altos niveles de desempeño y, paralelamente, fortalecer su compromiso con la organización. Esto aplica para cualquier tipo de organización, gubernamental, comercial, industrial, de prestación de servicios, con ánimo o sin ánimo lucro, pequeña, grande o familiar.

Bohlander & Snell (2013) afirman “Si los empleados valiosos dejan la empresa se llevan consigo su capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en capacitarlos y desarrollarlos” (p.15). De lo anterior se concluye que la importancia de las personas al interior de una empresa está en relación directa con la gestión que se adelante sobre ellas; una óptima gestión permite alcanzar el propósito dual, entendido como un beneficio mutuo para la empresa y las personas que allí laboran que se extiende a las familias de los trabajadores, los stakeholders de la empresa y a la sociedad en general, a través de acciones tales como el ofrecimiento de productos y servicios de la mejor calidad, generación de empleo seguro, contribución al crecimiento del país, entre otras . Conseguir y conservar a la gente mejor capacitada es fundamental para el éxito de cualquier organización (De Cenzo & Robbins, 2001, p.8).

La gestión del capital humano a nivel mundial ha tenido una evolución constante que se ha venido acelerando en las décadas recientes. En Colombia, la situación no ha sido diferente; la gestión del capital humano pasó de ser una función secundaria desarrollada desde una oficina de personal para convertirse en un departamento de primer nivel con capacidad para incidir de manera directa en la estrategia corporativa de la empresa. Al respecto, Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) manifiestan un desarrollo interesante en la gestión del capital humano y dicen: “Tres indicadores sustentan esta afirmación: alta cualificación de los gerentes de talento humano, amplia experiencia en este campo del conocimiento y la diversidad de su experiencia profesional” (p.22).

Consecuente con lo anterior, se puede afirmar que el capital humano es, en la actualidad, el factor de mayor importancia al interior de una organización. Son las personas auténticamente comprometidas quienes le dan vida a los planes estratégicos y permiten el cabal cumplimiento de los objetivos y metas, en coherencia con la misión, visión principios y estrategia corporativa.

Dentro la estructura organizacional de la empresa, el área de talento humano es la responsable de tomar y ejecutar las decisiones y acciones directivas que afectan a la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados, que constituyen su capital humano. Los directores generales toman diariamente decisiones importantes que afectan a estas relaciones y, sin embargo, no son consideradas como decisiones de dirección de recursos humanos, propiamente dichas (Gómez & Pin, 1994, p.159).

La gestión del capital humano implica el desarrollo de un conjunto de procesos que se inician con la escogencia de la mejor persona, continúa con el desarrollo de estrategias encaminadas a la permanencia y crecimiento del colaborador e inclusive, prevé las acciones a realizar cuando, por razones de fuerza mayor, se deba desvincular al trabajador de la empresa. El propósito fundamental de un área de talento humano a largo plazo es asegurar la retención de las personas claves dentro de las empresas que promuevan el trabajo en equipo con una orientación competitiva y hacia el cumplimiento de objetivos.

En síntesis, la gestión del capital humano es una herramienta indispensable para asegurar que cada colaborador pueda alcanzar el punto óptimo de eficiencia de sus capacidades y aptitudes, de manera tal que logre el nivel de excelencia en la ejecución de tareas y, consecuentemente, el cumplimiento de metas establecidas a nivel organizacional y personal. “El talento, en el sentido más general, es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2003, prólogo XIII).

El diseño e implementación de una estrategia de capital humano parte de la existencia de una dirección estratégica en la compañía y una correcta formulación de las metas organizacionales; después conviene identificar los procesos claves del negocio y las opciones para lograr las metas previamente

formuladas. Una vez que ya se tiene lo anterior, se debe identificar lo que requiere cada una de las personas que van a realizar los trabajos necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.

El primer paso para diseñar un modelo de gestión del talento consiste en identificar las estrategias de la organización, luego se requiere definir la dirección en que se debe encaminar el talento humano pensando a futuro, destacando el papel del área del talento humano como socio estratégico de la organización, capaz de conducir la estrategia del negocio. Uno de los procesos claves en la gestión estratégica del talento humano es la sucesión del talento humano; la forma como se hace el plan de sucesión tiene que estar alineada con los valores de la organización. Como se verá más adelante.

En lo que hace referencia a la definición de empresa familiar se presentan diferencias en su concepto, no obstante, existe una coincidencia entre lo que afirma Trevinyo-Rodriguez (2010, p.6) y Gallo (2008, p.28) sobre las características que identifican a este tipo de organizaciones y que son la propiedad, el poder y la continuidad. Una de las definiciones más consultadas sobre la empresa familiar es la que recoge Gallo en la que describe la empresa familiar con las siguientes características:

- **Propiedad:** Una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así ejercer el control de la actividad empresarial.
- **Poder:** Alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad, o una parte importante de su tiempo, a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o miembros del Consejo de Administración.
- **Continuidad:** Al menos está incorporada la segunda generación; como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión con éxito de la empresa hacia las generaciones venideras y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria (Gallo, 1998, p.28).

Zahrani, Nikmaram, y Latifi (2014) manifiestan que las empresas familiares son reconocidas como un recurso importante para la innovación tecnológica y el progreso económico, pues hacen parte del desarrollo y estabilidad que le pueden brindar al país en el que se encuentren localizadas.

Las empresas familiares se caracterizan por pertenecer en gran proporción a una misma familia que, a lo largo del tiempo, involucra a todos sus miembros en el desarrollo de las operaciones organizacionales y por ende permite que se creen lazos socioemocionales por medio de los cuales los miembros idealizan una identidad dentro de la empresa y generan lazos emocionales que les permite tener una mayor acercamiento y apropiación, influenciando a su vez el nivel de participación en la empresa y a continuidad de la misma de generación en generación. Tal como a nivel organizacional se evidencia una serie de características que forman la identidad de la empresa y que le permiten diferenciarse de la competencia, las familias también se diferencian unas de otras por su cultura, tradiciones y demás aspectos innatos al núcleo familiar. Es por ello que al evidenciar que una familia

fundadora presenta unas características que forman su identidad y la hacen única, pues en consecuencia su empresa será permeada de esa cultura y tradiciones específicas que no solo se transmiten de un miembro de la familia a otro, sino que ahora también involucran a los miembros o colaboradores internos de la empresa (Arreola Bravo, Niebla y Ramírez, 2015).

En el ámbito de la gestión del talento humano, el proceso de sucesión al interior de una organización es la continuación planificada y ordenada de un empleado en lugar de otro, con iguales o superiores características humanas y técnicas. Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. (Alles, 2009). Un plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características (Bager Alcalá, 2009).

Preparar la sucesión es un acto de prevención con el fin de salvaguardar el patrimonio, las buenas prácticas de negocio y un valioso legado adquirido a lo largo de los años. (Artiga Portillo, Artiga Portillo, & Monterroza Gómez, 2011). Todo lo anterior es aplicable a cualquier empresa u organización que tenga claramente definidos su misión y visión y sus directivos entiendan la necesidad de perdurar en el tiempo.

El proceso de sucesión ocurre por dos motivos; el afán por continuar con la empresa familiar y/o el afán por preservar la armonía familiar. La combinación de dichos motivos en sus diferentes grados genera que el proceso de sucesión culmine en la institucionalización de la empresa, en la desaparición de esta, en un proceso de imposición por parte de fundadores hacia sucesores o en la toma de decisiones inclinada a terminar con la empresa familiar por intereses individuales (Gilding, Gregory, & Cosson, mar 2015).

El éxito de un proceso de sucesión está relacionado directamente con la importancia de transmitir un adecuado conocimiento a quien va a recibir el cargo, es decir el sucesor, pues es indispensable que con el tiempo se haya venido preparando para conocer con exactitud el negocio, su cultura, sus valores, objetivos, visión y misión entre otros, y el ser parte de la familia fundadora le permite encontrar amplias oportunidades de desarrollo de la mano del predecesor. Boyd, Royer, Pei, & Zhang (2015) mencionan que hay tres tipos de conocimiento indispensables para asumir las responsabilidades como sucesor; el conocimiento idiosincrático que hace referencia a todas las condiciones históricas que no pueden formalizarse, el conocimiento experiencial relacionado con el tema, es decir el conocimiento que se adquiere del negocio por estar trabajando constantemente en un área determinada, producto, servicio o demás y, finalmente, el conocimiento experiencial relacionado con la red, es decir el conocimiento que se adquiere por medio de las relaciones interpersonales y la socialización o círculos sociales, que pueden ser bien utilizados como contactos influenciadores en las empresas como tal.

Otro aspecto no menos importante cuando se hace alusión al proceso de sucesión en la empresa familiar hace referencia a la transferencia del conocimiento, que se considera esencial en cualquier organización, particularmente en la empresa familiar. Se comparte y transfiere el conocimiento de una generación a otra y ello se convierte en un el factor clave para la continuidad y sostenibilidad de la organización con el pasar de los años. Al respecto, Paul Woodfield (2017) ha evidenciado que los procesos de transferencia de conocimientos se ven reflejados en la aplicabilidad y desarrollo de mentorías, lo que permite la llegada de nuevas generaciones a las empresas familiares, a quienes de forma gradual se les prepara para asumir un rol de liderazgo. Ahora bien, este proceso de transferencia de conocimientos ocurre entre miembros de la misma familia y entre las nuevas generaciones y trabajadores claves de la organización.

Otro aspecto que influye en el proceso de sucesión al interior de la empresa familiar es la poca capacidad que tienen los líderes de empresas familiares para capacitar en forma adecuada a los miembros de la próxima generación. La enseñanza es un arte que requiere paciencia y el aflojamiento del control. Según John James Cater III (2014), para llevar a cabo procesos de formación en los sucesores es importante que tanto sucesor como predecesor establezcan una buena relación, pues esto permite que, con mayor facilidad se logre realizar la transferencia del poder y el legado familiar. Una buena relación también permite conservar la propiedad familiar dentro del núcleo familiar, inclusividad y consenso. Una vez se realizan estos factores antes y durante el proceso de sucesión, se implementan otros después del proceso de sucesión, como el desarrollo efectivo de habilidades empresariales, toma de decisiones sobre la permanencia de socios y miembros de la familia y se incrementan los esfuerzos por profesionalizar el nuevo liderazgo empresarial.

Una de las razones por las que los predecesores se rehúsan a entregar el control y propiedad de la empresa familiar se debe a que, gracias a sus años de esfuerzos y trabajo dentro de la organización, han alcanzado un status y reputación con la que se identifican. Otra razón se debe al desgaste diario de los empresarios que no les permite enfocarse en planes a futuro para la organización, otros sencillamente se niegan a hacerlo al asumir un comportamiento de envidia hacia los candidatos sucesores y otros simplemente creen que no requieren de un sucesor, ciegos ante lo que pueda suceder en un futuro. "Estos factores parecen indicar una falta de confianza a medida que surge una nueva generación para la sucesión o preocupaciones sobre si los sucesores seguirán siendo verdaderos administradores de la operación de la empresa" (John James Cater III, 2014).

Altos niveles de confianza permiten que se establezcan canales de comunicación adecuados entre los miembros de la organización, tanto miembros pertenecientes a la familia como los no pertenecientes. Los procesos de comunicación y confianza, permiten la conformación de grupos de trabajo comprometidos por el desarrollo empresarial, lo que en algunas ocasiones permite que los

predecesores formen grupos de candidatos a la sucesión, quienes en vez de escoger uno sobre todos los demás para ser la nueva figura líder de la organización, los hace trabajar a todos como un equipo, lo que puede significar tanto cosas positivas como negativas para el desarrollo del adecuado proceso de sucesión.

En la empresa familiar, el proceso de sucesión adquiere una dimensión especial; datos de diversas fuentes señalan que en el mundo 55% de las empresas familiares no logra sobrevivir el cambio a la segunda generación, y más del 80% sucumbe en su proceso de transferencia a la tercera.

Roberto Cabrera y Jesús González afirman: “En toda empresa familiar llega el momento de pensar en la sucesión. Este proceso regularmente se ve afectado por tendencias sentimentales con alto grado de subjetividad. Asimismo, su oportunidad y estrategia de transferencia en el tiempo no siempre tienen un nivel suficiente de preparación y análisis, lo que puede nublar una toma efectiva de decisión. Es un paso crucial para que la compañía logre permanecer en el tiempo y, por lo tanto, es necesario estar preparado para este proceso, el cual es inevitable”.

Teniendo en cuenta que la investigación se enfocó hacia el papel de los directivos familiares y no familiares en la empresa familiar, a continuación, se presenta la definición de los términos anteriores para efectos de la misma.

Un directivo familiar, es aquel miembro de la familia fundadora del negocio, generalmente amparado bajo la figura de propietario, que cuenta con un nivel de participación alto dentro de la gestión integral de la empresa, y se ve afectado por la interrelación entre lo familiar y lo empresarial.

Un directivo no familiar, es aquel colaborador presente en una empresa familiar, el cual no posee ningún vínculo de consanguineidad con los propietarios, fue contratado por medio de selección externa, y labora bajo un patrón de autoridad definido por los dueños, lo cual puede reducir su participación en los procesos de toma de decisiones.

Metodología

La investigación que sirvió de apoyo para la elaboración de la presente ponencia fue descriptiva y exploratoria. Descriptiva, porque identificó en una muestra de empresas familiares un conjunto de políticas, estrategias y prácticas en la dirección del talento humano y, a partir de la descripción de algunas actuaciones que se dan en las empresas objeto de estudio, determinó las variables que intervinieron en la construcción de un modelo de gestión del capital humano dirigido a los directivos familiares y no familiares, en la empresa familiar. Exploratoria, por cuanto fue una primera aproximación del equipo investigador a la construcción de este objeto de estudio y en esta medida, aunque existe un conocimiento teórico previo que permite apoyar sólidamente una mirada específica

para trabajar el problema de investigación, al enmarcarlo en un grupo específico de empresas familiares, se convirtió en un punto de partida para la formulación de ésta y otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.

La unidad de análisis escogida para la realización de la investigación fue una muestra de cincuenta (50) empresas familiares que incluyó pequeñas (11 a 50 trabajadores), medianas (51 a 200 trabajadores) y grandes (más de 201 trabajadores), ubicadas en Bogotá y otras ciudades de Colombia.

El trabajo de campo incluyó inicialmente la determinación de una muestra representativa de empresas familiares, la cual se construyó a partir de la información consignada en las bases de datos de la Superintendencia de Sociedades y, a partir de la identificación de los contactos con directivos de las empresas que finalmente hicieron parte de la muestra, elaboración, aplicación, tabulación y análisis de una encuesta, previamente validada, dirigida a los diferentes actores en las empresas familiares (fundadores, esposas, miembros familiares trabajadores, miembros no familiares y otros). Adicionalmente, el equipo investigador realizó entrevistas estructuradas a directivos de trece (13) empresas familiares para corroborar la validez y vigencia de la información obtenida a través de la encuesta y profundizar acerca de algunos temas específicos.

El ordenamiento de la información recopilada se hizo inicialmente desde dos enfoques: información general de las empresas contactadas para confirmar su naturaleza de “empresa familiar” e información acerca de los procesos básicos de personal existentes en dichas empresas.

Desarrollo de la investigación

La investigación realizada permitió el diseño y construcción del modelo de dirección del Capital Humano en la Empresa Familiar, dirigido a directivos familiares y no familiares que incluye componentes de vital importancia debidamente alineados con la estrategia de la empresa, los resultados esperados, sus valores y principios, y la comunidad de personas que conforman la organización. El modelo se apoya en las acciones que se deben desarrollar en la gestión del capital humano, específicamente para el caso de un directivo familiar y/o no familiar, al momento de su vinculación, durante su permanencia en la organización y en la eventualidad que deba ser retirado por causas de fuerza mayor.

De otra parte, se hicieron los siguientes hallazgos:

- La gestión del capital humano en la empresa familiar está directamente ligada al desarrollo de la estrategia corporativa de la empresa. El 70% de las empresas encuestadas cuentan con un área formal de gestión del capital humano y quienes la dirigen son personas que inciden directamente en la estrategia de la empresa.

- Existe una relación directa entre el número de trabajadores vinculados a la empresa y la existencia de un área formal de gestión del capital humano. El 100% de las empresas encuestadas que tienen más de 51 trabajadores cuentan con un área de gestión del capital humano formalmente estructurada. No obstante, los procesos de personal cuentan con falencias en su aplicación.
- Las políticas establecidas en la empresa no son las mismas para miembros de la familia que allí laboran, que para aquellos colaboradores que no hacen parte de la familia. La encuesta evidenció esta situación.
- No existen procesos formales de vinculación, formación, evaluación del desempeño, compensaciones, bienestar y retiro, diseñados de manera particular hacia los directivos familiares, en las empresas familiares encuestadas.
- Existen brechas y/o diferencias en la gestión del capital humano en la empresa familiar; ello en razón a que buena parte de sus directivos son familiares y las políticas de gestión del capital humano se establecen a partir de esta característica. Además, en algunos casos no hay acuerdos de la familia sobre la aplicación de los procesos de personal para directivos familiares y no familiares.
- Se percibe que la cultura de la familia incide de manera significativa en los procesos de gestión del capital humano en la empresa familiar. Si bien, esta situación conlleva, en no pocos casos, a que estos procesos sean informales, ello igualmente contribuye a lograr un mayor compromiso de los colaboradores con la organización.

En lo que hace referencia al proceso de sucesión se encontró lo siguiente:

- El 85% de las empresas con procesos de sucesión los han realizado con miembros familiares descendientes directos de los fundadores y aquellas que lo hicieron con un directivo no familiar, en un lapso de al menos cuatro años cambiaron por un familiar.
- A partir del año 2000 los predecesores se han preocupado en la formación y capacitación de sus sucesores. La investigación permitió establecer que un 90% de los sucesores que actualmente se desempeñan como directivos familiares adelantaron estudios universitarios en universidades nacionales y extranjeras de reconocido prestigio y al menos un 25% está realizando un MBA o un curso de alta dirección empresarial.
- Sólo el 15% de los sucesores han trabajado en otras empresas luego de terminar su carrera profesional; se prefiere que sigan adquiriendo experiencia al interior de la empresa de la familia, pues cuentan con las prácticas vacacionales y cierta vinculación con la misma en reuniones, en los tiempos libres y además desde pequeños han estado muy cerca de los negocios de la familia.
- Los fundadores no se retiran de la empresa familiar, siguen muy de cerca la gestión del sucesor y ejercen un control permanente. Además, siguen supervisando, asesorando al sucesor y en muchas

ocasiones se reservan el derecho a seguir tomando decisiones fundamentales de la empresa, o exigen que sean consultados antes de tomar una decisión.

- Solo el 25% de las empresas encuestadas tiene un Consejo de Administración y funciona bajo la presidencia del fundador y en algunos casos cuentan con consejeros externos e independientes pues generalmente se recurre a amigos o directivos de confianza de la familia.

Conclusiones y recomendaciones

A partir de los resultados de la investigación el equipo investigador ratificó la necesidad de crear un modelo de gestión del capital humano aplicable a la empresa familiar. Lo anterior se evidenció en razón a que la aplicación de los procesos de personal difiere cuando se trata de familiares y no familiares. Adicionalmente, siendo la gestión del capital humano un aspecto de vital importancia para el cumplimiento de la estrategia corporativa, se hace necesario tener criterios previamente definidos que aseguren el mejor aprovechamiento de las personas independiente de su relación familiar. Otro aspecto no menos importante hace referencia al manejo del poder que habitualmente tienen los directivos; cuando este es ejercido por un directivo familiar se requiere la definición de una política coherente que asegure una gestión eficaz y eficiente del mismo para así evitar excesos en cualquiera de los extremos.

El modelo diseñado parte de las siguientes premisas:

- La gestión del capital humano es un factor relevante en cualquier tipo de empresa u organización, incluidas las familiares.
- En la empresa familiar habitualmente se configura un poder particular que es ejercido por y/o sobre los miembros de la familia propietaria de la empresa. Si bien ello es una realidad latente en la mayoría de las empresas de este tipo, no siempre se reconoce de manera abierta y transparente.
- Aunque desde una visión gerencial las emociones no deben interferir en la toma de las decisiones, ello no siempre aplica para el caso de la empresa familiar.
- Las personas que laboran en una empresa u organización deben ser tratadas de igual manera, haciendo uso de los principios de equidad y justicia. La investigación evidenció que en la empresa familiar ello no ocurre.
- El tamaño de la empresa, independientemente que sea o no familiar, incide directamente en la solidez del área de Gestión Humana.

En lo que hace referencia al proceso de sucesión en la empresa familiar se puede concluir lo siguiente:

- En la empresa familiar se prefiere que los sucesores sean miembros familiares. En principio prima la confianza y el afecto sobre la preparación y las competencias de la persona.
- El fundador continúa muy cerca de la gestión del nuevo sucesor y su equipo, en ocasiones es quien toma la decisión y luego es el director quien la ejecuta.
- Se concluye que la empresa familiar sigue desarrollando o gestionando los diferentes ámbitos de manera muy informal y esto incide de forma negativa en el desarrollo de las capacidades esenciales de la empresa familiar haciendo que su crecimiento, desarrollo y consolidación sea más lento y en ocasiones conflictivo.
- Los sucesores normalmente desean dirigir y servir; desean apoyarse en un buen consejo de administración que incluya algunos consejeros externos e independientes, desarrollan relaciones cordiales con el equipo de colaboradores más cercano, cuentan con un equipo directivo conformado con miembros no familiares y consolidan un gobierno corporativo. Gracias a su carisma se ganan el respeto de los empleados y la confianza de los otros miembros de la familia.

La investigación permitió evidenciar los beneficios que obtiene una empresa familiar cuando cuenta con directivos familiares debidamente preparados para desempeñar este rol. Conocen bien el negocio, de hecho, continuamente se habla del mismo en los diferentes escenarios familiares y empresariales donde está presente el sucesor. Las generaciones anteriores y actuales se preocupan por compartir con los sucesores sus experiencias y vivencias, ello permite que el conocimiento se transfiera a las siguientes generaciones y fortalezca el sentido de pertenencia a la empresa y a la familia.

Si bien, los predecesores de una empresa familiar desean que ésta se perpetúe en el tiempo con el ingreso de sus sucesores, preferiblemente en cargos directivos, la investigación indica que no siempre el familiar escogido reúne las condiciones necesarias para desempeñar estos cargos. En ocasiones, el cargo se crea en función a la persona que se desea vincular y no mediante un proceso formal donde previamente se defina el perfil del nuevo sucesor con base en los retos que garanticen la perdurabilidad de las empresas en manos de la familia.

Referencias Bibliográficas

- Arreola Bravo, Niebla y Ramírez (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia Ergo Sum*, 103-115.
- Alles. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Artiga Portillo, A., Artiga Portillo, K., & Monterroza Gómez, V. (Diciembre de 2011). Plan de sucesión como herramienta clave para la gestión del talento humano en la ONG Visión Mundial El Salvador. Trabajo de investigación para optar al grado de Li. en Administración de Empresas. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.
- A. Gaitán & J. Castro. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Colombia: Superintendencia de Sociedades.
- Baguer Alcalá, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Boyd, B., Royer, S., Pei, R., & Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions. *Journal of Family Business Management*, 17-37.
- Canals, J. (2008). *En busca del equilibrio*. México: Prentice Hall.
- Chinchilla & Moragas. (2009). *Claves de la dirección de las personas*. Madrid: pendiente.
- G. Calderón, V. Naranjo & C. Alvaréz. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Volumen 23, No. 41*, 13-26.
- G. Gómez & J. Pin. (1994). *Dirigir es educar*. Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill.
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. España: Editorial Praxis.
- Gilding, Michael Gregory, Sheree Cosson, Barbara. (Mar 2015). Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.39(2), 299-312.
- H. Michaels, H. Handfield-Jones & B. Axelrod. (2003). *La guerra por el talento*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- John James Cater III, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 217-228. Art. 39

- Paul Woodfield, K. H. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based. *Journal of family Business strategy*, 57-69.
- Pin, J. (2007). *La estrategia de la empresa es la estrategia sobre sus personas*. España: Editorial Prentice Hall.
- Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. México: Editorial Thompson.
- Robbins, D. De Cenzo & S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa.
- S. Snell y G. Bohlander. (2013). *Administracion de Recursos Humanos, 16a. Ed.* México D.F.: Cengage Learning. Editores, S.A.
- Tomaselli, S. (2010). <http://www.laempresafamiliar.com>. Obtenido de actualidad/96230/el-equilibrio-entre-directivos-familiares-y-no-familiares: <http://www.laempresafamiliar.com>
- Trevingo-Rodriguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana*. México: Pearson educación.
- Zahrani, Maryam ; Nikmaram, Sahar ; Latifi, Meisam. (Jul 2014). Impact of Family Business Characteristics on Succession Planning: A Case Study in Tehran Industrial Towns. *Iranian Journal of Management Studies*, Vol.7 (2), 229-243.