



**OBSERVATORIO  
ECONÓMICO**  
CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO

## GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Boletín No. 1  
Empresas Familiares



**CÁMARA DE  
COMERCIO  
DE PASTO**



Departamento  
de **Psicología**  
Universidad de **Nariño**



Universidad de **Nariño**  
FUNDADA EN 1904



Universidad de **Nariño**  
ACREDITADA EN ALTA CALIDAD  
RESOLUCIÓN MEN 000022 - ENERO 11 DE 2023



Universidad de **Nariño**



GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
**Psicología y Salud**

# Presentación

La Cámara de Comercio de Pasto desde su Observatorio Económico, y el Departamento de Psicología de la Universidad de Nariño han unido esfuerzos para desarrollar una serie de boletines informativos que buscan fortalecer las capacidades de gestión organizacional en el tejido empresarial de nuestra región. Esta serie de boletines denominados, “Gestión organizacional y desarrollo del talento humano”, este boletín tiene como objetivo principal acercar a las empresas los aportes de la Psicología Organizacional y del Trabajo, a través de herramientas prácticas y reflexiones basadas en investigaciones desarrolladas por docentes y estudiantes del área organizacional de la Universidad de Nariño las cuales se complementan con cifras y datos de nuestro tejido empresarial.

Esta iniciativa surge del compromiso compartido por ambas instituciones de contribuir al desarrollo sostenible de las empresas locales, ofreciendo contenidos

relevantes sobre temas como gestión del talento humano, empresas familiares, liderazgo, clima organizacional, entre otros.

Cada edición del boletín será elaborada en conjunto por estudiantes del campo organizacional con el acompañamiento de la docente Sonia Maritza Matabanchoy Tulcán, y el Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Pasto. Su propósito es que el conocimiento generado en la academia trascienda las aulas y se convierta en un recurso útil para empresarios, líderes y trabajadores de la región.

Con este espacio de diálogo entre el sector productivo y el saber académico, esperamos apoyar procesos de transformación organizacional que pongan en el centro a las personas y su bienestar, promoviendo una gestión alineada con el crecimiento y la sostenibilidad.

## INTRODUCCION

La empresa familiar constituye una institución central de la economía colombiana. En Colombia, como en el resto del mundo, las empresas familiares son generadoras de riqueza, empleo e innovación. Las empresas familiares en el mundo son el principal motor de la economía y nacen con el propósito de crear nuevos puestos de trabajo y generar patrimonio. El propósito de este trabajo es ofrecer un concepto de empresa familiar. El fijar un concepto de empresa familiar debe constituir la base de cualquier propuesta de proyecto legislativo sobre la empresa familiar, de allí la importancia, de ofrecer a nivel doctrinario un concepto de empresa familiar. Es por ello, que propugnamos la necesidad de que se emita una ley que regule a la empresa familiar y que dicha legislación emita un concepto unívoco de empresa familiar.

## RESUMEN

En la región, las empresas familiares juegan un papel fundamental en la economía, creando empleo y contribuyendo al desarrollo. Sin embargo, también enfrentan desafíos importantes, como la sucesión generacional, los conflictos entre familiares y la gestión del talento humano. Es importante tener muy claras dichas situaciones porque de una u otra manera pueden afectar la continuidad del negocio.

Las empresas familiares (EF) son aquellas en las que una o varias familias son dueñas, administran y diri-

gen el negocio, con la intención de mantenerlo a lo largo de generaciones. En este tipo de empresas, los miembros de la familia tienen un papel clave en la toma de decisiones, lo que crea una dinámica única dentro de la organización.

Para entenderlas mejor, hay un modelo llamado los tres círculos, que muestra cómo se relacionan tres aspectos fundamentales:

- **La familia:** Aporta valores, compromiso y una identidad propia a la empresa.
- **La propiedad:** Define quiénes son los dueños y cómo se manejan las decisiones económicas.
- **La empresa:** Se encarga de la operación y gestión del negocio para hacerlo rentable y sostenible.

Cuando estos tres elementos trabajan en armonía, pueden dar estabilidad y generar compromiso. Pero si no se establecen límites claros entre lo familiar y lo empresarial, pueden surgir conflictos que afecten el rumbo del negocio.

Uno de los mayores desafíos de las empresas familiares es la sucesión generacional, es decir, el cambio de liderazgo de una generación a otra. Sin una planificación adecuada, muchas de estas empresas no logran mantenerse en el tiempo y desaparecen después de la segunda generación. A continuación, les mostraremos la tabla de supervivencia de la región teniendo como base el año 2019 hasta el año 2024.

Tabla 1

Tasade Supervivencia						
Constituidas 2019	Año 1 2020	Año 2 2021	Año 3 2022	Año 4 2023	Año 5 2024	Unidades Supervivencia2024
4,554	66%	56%	47%	38%	36%	1,640Unidades productivas

Fuente: SII. Cámara de Comercio de Pasto.

El cuadro anterior hace referencia específicamente a la supervivencia del tejido empresarial de la ciudad de Pasto y su jurisdicción, donde nos podemos dar cuenta de que en el año 2019 se constituyeron 4.554 unidades productivas de las cuales sobrevivieron solo el 66% ósea 3001 U.P. en el año 2020, para el año 2021 sobreviven solo el 56% traducido a 2550 U. P. para el año 2022 sobrevive el 47% lo que equivale a 2140 U.P. para el Año 2023 sobreviven el 38% equivalente a 1730 U P y para el año 2024 el 36% que corresponde

a 1640 unidades productivas, con ello se puede concluir que solo un 36% de las unidades productivas en un lapso de 5 años sobreviven a muchas situaciones ya analizadas pero que se podrían mencionar de la siguiente manera:

- Reemplazo generacional
- Falta de innovación
- Falta de competencia y capacidad profesional.
- Escases de recursos y capital
- Bajos niveles en ventas o ingresos



- Escasa materia prima o costosa
- Solo por temporada o coyuntura

Otro reto importante es la gestión del talento humano. En muchas empresas familiares, las contrataciones y ascensos se hacen basándose en lazos familiares en lugar de en méritos y habilidades. Esto puede frenar el crecimiento del negocio en un mercado competitivo, aunque sí se maneja bien, también puede fortalecer la lealtad y la cultura organizacional.

### Principales hallazgos sobre las empresas familiares

Las empresas familiares son clave para la economía, pero enfrentan desafíos importantes que pueden afectar su continuidad. A continuación, se mencionan los principales retos y cómo podrían gestionarse

#### Sucesión: El reto de pasar el liderazgo a la siguiente generación.

Uno de los mayores desafíos para las empresas familiares es la transición de una generación a otra. Muchas veces, no hay un plan claro sobre quién tomará el mando, lo que puede generar incertidumbre y hasta conflictos internos. De hecho, muchas empresas no logran sobrevivir más allá de la segunda generación justamente por esta falta de planificación.

Otro punto clave es que algunos líderes actuales tienen dificultades para ceder el control, lo que retrasa decisiones importantes y hace más difícil adaptarse a los cambios del mercado. Sin un plan de sucesión

bien definido, la empresa puede quedar sin un liderazgo claro o en manos de alguien que no esté realmente preparado para manejar el negocio.

#### ¿Cómo mejorar este proceso?

- Crear un plan formal de sucesión con tiempo.
- Capacitar a la próxima generación para que asuma el liderazgo de manera efectiva.
- Fomentar una transición progresiva en la que el nuevo líder adquiera experiencia poco a poco.

#### Conflictos familiares: Cuando los problemas personales afectan la empresa

Otro desafío común es la mezcla de asuntos familiares y empresariales. Las discusiones personales pueden interferir en la toma de decisiones y afectar la estabilidad del negocio. A veces, cuesta separar los sentimientos de lo que es mejor para la empresa, y eso puede llevar a decisiones impulsivas.

Si no hay reglas claras para manejar estas situaciones, los conflictos pueden escalar y dividir tanto a la familia como a la empresa.

#### ¿Cómo evitar que esto pase?

- Establecer protocolos familiares que regulen la participación de los miembros en la empresa.
- Promover una comunicación abierta y respetuosa.
- Buscar apoyo externo (como mediadores o asesores) cuando sea necesario.

## Gestión del talento humano: La importancia de profesionalizar la empresa

Muchas empresas familiares contratan y promueven a sus empleados en función de los lazos familiares en lugar de evaluar habilidades y competencias. Aunque esto puede parecer natural, a largo plazo puede limitar el crecimiento del negocio y reducir su competitividad.

Otro problema es la resistencia al cambio. Muchas empresas familiares prefieren seguir trabajando “como siempre lo han hecho”, sin modernizarse ni capacitar a sus empleados. Esto las deja en desventaja frente a otras empresas que sí invierten en formación y nuevas estrategias de gestión.



### ¿Cómo mejorar la gestión del talento humano?

- Tomar decisiones de contratación y ascenso con base en méritos y no en relaciones familiares.
- Implementar programas de capacitación para actualizar conocimientos.
- Fomentar una cultura de innovación y adaptación al cambio.

### Ventajas de las empresas familiares

No todo son desafíos. Las empresas familiares también tienen fortalezas que las hacen únicas. Su mayor ventaja es el compromiso y la lealtad de los miembros de la familia, lo que ayuda a crear un ambiente de trabajo basado en la confianza y la colaboración.

Cuando se gestionan bien, las empresas familiares pueden ser más flexibles y responder más rápido a

los cambios del mercado. Pero para aprovechar estas ventajas, es clave contar con una estructura organizacional clara y buenas prácticas de gestión.

### Oportunidades de mejora: Claves para una empresa familiar exitosa

Para que una empresa familiar prospere y se mantenga en el tiempo, es fundamental establecer reglas claras y adoptar prácticas más profesionales.

### ¿Qué pueden hacer?

- Implementar protocolos familiares para definir temas clave como la sucesión y la resolución de conflictos.
- Profesionalizar la gestión del talento humano, asegurando que las personas más capacitadas sean quienes lideren.
- Promover un ambiente de trabajo basado en el respeto y la comunicación efectiva.

Con estos cambios, las empresas familiares pueden asegurar su estabilidad, crecer y pasar de generación en generación con éxito.

### ¿Su empresa es familiar? Si es así, ¡tome en cuenta estas recomendaciones!

Las empresas familiares son una gran fuente de empleo y crecimiento en la región, pero también enfrentan retos únicos. Para asegurar su éxito a largo plazo, es importante adoptar estrategias que ayuden a manejar los conflictos, organizar mejor la empresa y planificar el futuro.

### Preguntas para reflexionar:

- ¿Su empresa tiene un plan claro para el futuro y la sucesión generacional?
- ¿Las decisiones de contratación y promoción se toman con base en habilidades o en vínculos familiares?
- ¿Cómo manejan los conflictos familiares dentro del negocio?
- ¿Se fomenta el crecimiento profesional de todos los miembros del equipo?

## RECOMENDACIONES CLAVE

**Planificar la sucesión:** Contar con un plan claro para el traspaso de la empresa a la siguiente generación

ayuda a evitar problemas y asegurar la continuidad del negocio.

**Profesionalizar la gestión:** Es importante que las contrataciones y ascensos se basan en capacidades y no solo en lazos familiares. Esto mejora el desempeño y el crecimiento de la empresa.

**Manejar los conflictos familiares:** Fomentar la comunicación y resolver diferencias de manera efectiva ayuda a que la familia y la empresa funcionen mejor.

**Impulsar el desarrollo organizacional:** Capacitar a los empleados, tanto familiares como no familiares, permite que la empresa se mantenga competitiva y preparada para el futuro.

Con estos pasos, su empresa familiar no solo podrá enfrentar los desafíos, sino también fortalecer su posición en el mercado y asegurar su legado por muchas generaciones.

## SÍNTESIS

Es importante que las microempresas o empresas familiares, le den un giro al verdadero sentido de la empresa, un giro que permita visualizar de mejor manera la organización, de tal suerte que se pueda proyectar en el tiempo, generando crecimiento económico, desarrollo regional y creación de empleo, la mentalidad es un factor importante en aquellas empresas familiares, que se convierten en una monarquía empresarial para la toma de decisiones, se hace indispensable desligar los vínculos familiares y vincular a actores externos con experiencias nuevas que le aporten y le den sentido a estas unidades empresariales, potencializando su estructura y valor empresarial.

La cultura regional quizás hace más difícil desligar aquel vínculo familiar del negocio, pero este deberá ser un proceso que se debe asumir con mucho criterio, pensando en bajar dicha mortalidad empresarial, se tiene claro que existen factores internos que aún son controlables y que mejor que eso se puede fortalecer, pero también es fundamental determinar aquellas debilidades que ya están identificadas y que muy seguramente si no se asumen con una verdadera estrategia empresarial, las amenazas saldrán a la luz y desestabilizarán de una u otra manera a las unidades productivas resistentes al cambio cultural, tecnológico y organizacional.

## REFERENCIAS

Muñoz, D. F., Matabanchoy, S. M., & Guevara, N. T. (2020). Empresas familiares: Definiciones, características y contribuciones. *Revista Tendencias*, 21(1), 197-220. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/5605>

### Contactos:

Carol Valeria Benavides Mora  
carolbenavidesm@udenar.edu.co  
Camila Ordoñez Palles  
c222102018@udenar.edu.co

### Fuente:

Programa de Psicología Universidad de Nariño.  
Observatorio Económico Cámara de Comercio de Pasto

