

**La planeación como agente de cambio en la sucesión y el relevo generacional en las
empresas familiares**

Melissa Duarte Giraldo

Código: 5201979

Ensayo presentado como requisito para optar al título de:
Especialista en Alta Gerencia

Asesor(a)

Juan Pablo Sánchez Acevedo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA

2021

Resumen

Este trabajo analiza las estrategias aplicadas en las empresas, específicamente en las empresas familiares, para planificar el proceso de sucesión y relevo generacional, teniendo en cuenta diferentes ópticas planteadas en varios sectores y otros países. Dentro de este análisis se espera generar un nuevo parámetro o punto de partida para direccionar a los gerentes y directivos al momento de ceder el poder y la administración de sus organizaciones, para ello, se indagarán las diferentes clases de generaciones actuales que conviven en las empresas logrando identificar como afectan de manera positiva o negativa la transferencia de poder y la sostenibilidad de estas. Por otra parte, se planteará e identificara cuales serían los factores y mejor orientación referente al ideal de un plan de continuidad de negocio por un cambio generacional.

Palabras claves

Relevo, cambio generacional, factores de éxito, planificación, empresa familiar

Abstract

This paper analyzes the strategies applied in companies, specifically in family businesses, to plan the process of succession and generational handover, considering different points of view raised in various sectors and other countries. Within this analysis it is expected to generate a new parameter to guide managers and directors at the moment of ceding power and administration of their organizations, for this, the different types of current generations that coexist in the companies and how they affect positively or negatively the transfer of power and the sustainability of these will be investigated. On the other hand, it will be proposed and identified which would be the factors, plans and best orientation regarding the ideal of a business continuity plan for a generational change.

Key Words

Success factors, generational change, success factors, success factors, planning, family business.

Introducción

Según un estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades en Colombia aproximadamente el 70% de las empresas son familiares, para el año 2019 existían alrededor de un millón seiscientos veinte mil empresas, siendo significativa la participación de las empresas familiares en la economía del país. El fenómeno creciente de este tipo de organizaciones es generado notablemente por la ley 590 del 2000 que promueve la creación y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; por tanto, se considera más relevante que sean sostenibles con el pasar de los años y con el cambio generacional que se presenta en las mismas.

El cambio generacional si no se encuentra planificado y desarrollado de manera correcta dentro de una organización, puede generar toma de decisiones erradas y por ende la quiebra y cierre de la misma; es por esta razón que la sucesión y el relevo generacional es considerado vital e indispensable para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones. Por otro lado, el tipo de generaciones actuales que estén dentro de las organizaciones pueden afectar de manera positiva o negativa el crecimiento o decrecimiento de estas, por esto, es importante conocer más a detalle las clases existentes, la manera en que piensan, analizan y se proyectan dentro de su rol y en su vida misma.

Lo anteriormente mencionado, permitirá determinar factores y casos de éxito que puedan orientar al ideal de un plan de continuidad del negocio por un cambio generacional necesario, vigilado y planificado con tiempo y visionado al cumplimiento de la misión de las diferentes organizaciones.

Conceptualización de empresas familiares

Para comenzar, es importante tener claro el concepto de lo que es una empresa familiar, este tipo de organizaciones se caracterizan porque su dirección, las cabezas principales o quienes toman decisiones, hacen parte de un mismo núcleo familiar o de dos grupos familiares, donde sus descendientes tienden a continuar y dedicarse a su legado.

Dentro de la información analizada, se encuentran diversas definiciones y/o características de las empresas familiares, como se muestra en la figura No. 1, estas definiciones fueron establecidas desde varios puntos de vista y permiten tener un principio básico en el abordaje para entender la manera en que un grupo familiar conforma empresa.

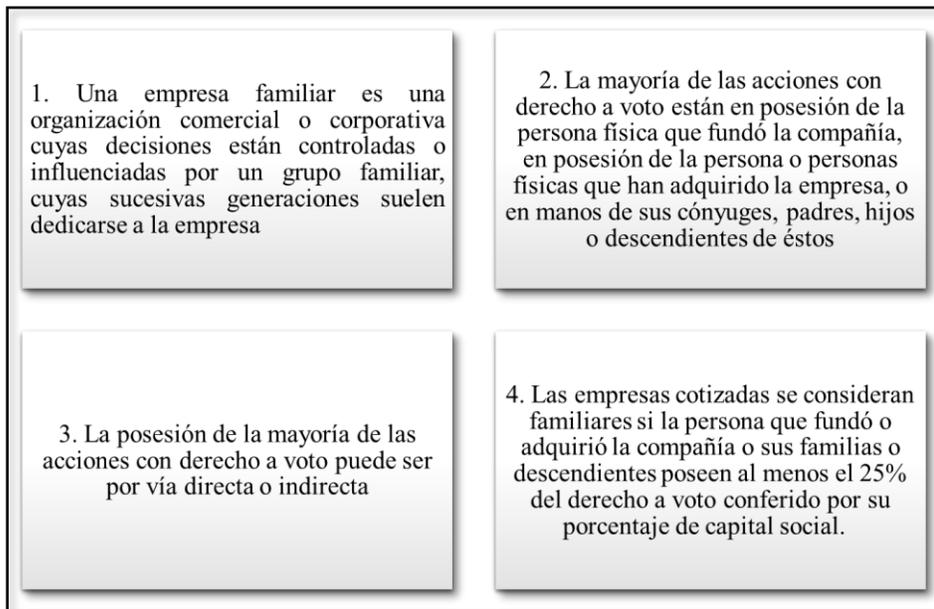


Figura No.1 Definiciones de empresa familiar
Fuente: Elaboración propia a partir de Tàpies (2011).

Este tipo de organizaciones se encuentran constituidas en tres núcleos: La familia, la empresa y la propiedad. Trevinyo -Rodríguez (2010), indica que “estos sistemas son un modelo conocido como el modelo de los tres círculos”, ilustrado en la figura No 2, este modelo fue diseñado por los autores John Davis y Renato Tagiuri en 1982.

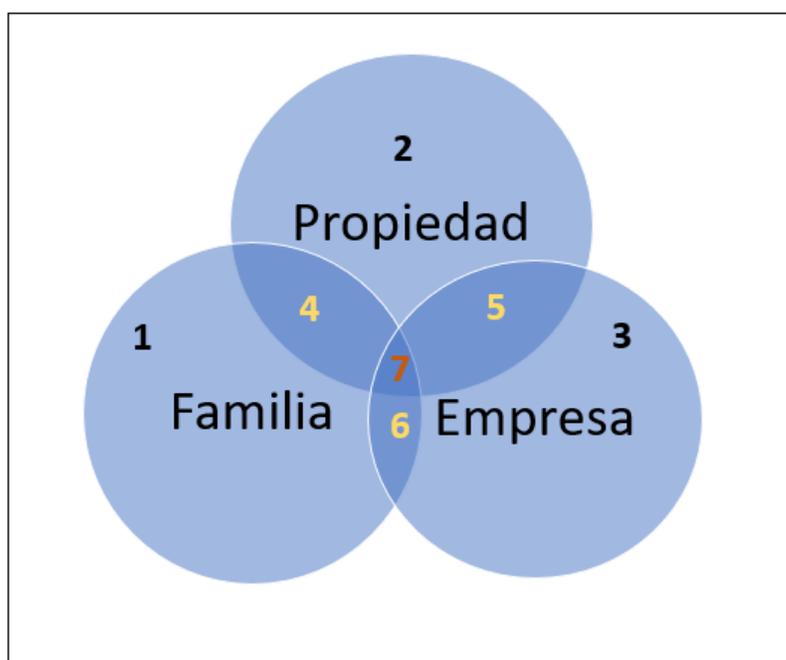


Figura No.2 Modelo de los tres círculos
Fuente: Elaboración propia a partir de Nava (2004).

El modelo clasifica a cada uno de los tres sistemas así: el círculo de la familia hace referencia a cada uno de los miembros que la componen, el círculo empresa corresponde a cada uno de los miembros de la familia que trabajan dentro de la organización o que reciben una remuneración económica y el círculo de la propiedad contempla a los accionistas de la empresa.

Como se observa en la figura No 2, de la intersección o integración de los tres núcleos, se generan siete subgrupos de personas que interactúan en las empresas, donde cada uno tiene un interés propio o común y de acuerdo con el manejo que se le dé, puede generar pros o contras a la sostenibilidad de esta; en la siguiente tabla se precisa cada uno de estos subgrupos para su mayor comprensión.

Tabla 1
Grupos de personas en empresas familiares

No	Grupo
1	Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la misma
2	Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa
3	Empleados de la empresa, que no son miembros de la empresa y no son propietarios
4	Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la misma
5	Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la misma
6	Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa
7	Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la misma

Nota. Elaboración propia a partir de Molina (2012)

Cuando los miembros de una organización tienen claridad e identificado su rol dentro de la empresa, es posible mitigar los conflictos y dar un mejor manejo a las confusiones que se generan entre la propiedad, la familia y la empresa.

Proceso de sucesión.

Teniendo claro el concepto de empresa familiar, se continuará analizando y explicando en que consiste el proceso de sucesión dentro de una organización familiar y la relevancia que tiene de manera positiva o negativa para la sostenibilidad y la continuidad de esta, la Real Academia Española define la palabra sucesión como “Sustitución de alguien en un lugar o en el desempeño de una función” (Real Academia Española [RAE], 2020).

Dentro de las empresas, según Gersick y Davis (1997), se puede encontrar “un modelo evolutivo que consiste, en los cambios que se dan con el pasar de los años considerando tanto el entorno interno como el externo”, en el modelo que se aprecia en la figura No. 3, se observa que

a medida que la empresa entra en una nueva etapa desde diferentes ópticas, adquiere diferentes formas y tiene nuevas características.

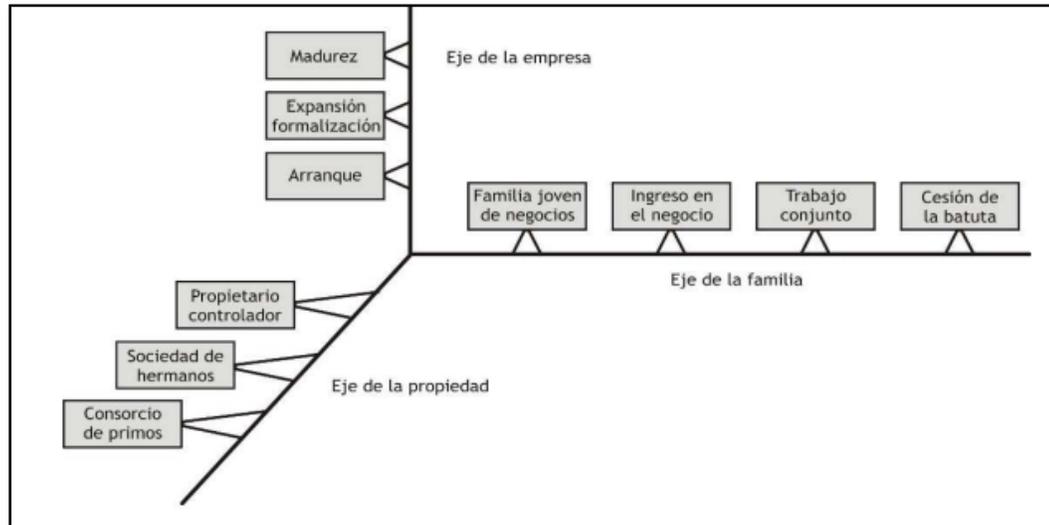


Figura No. 3. El modelo evolutivo tridimensional.

Fuente. Gersick y Davis (1997). Empresas familiares, generación a generación. Editorial Mc Graw Hill. p.p. 18.

Los inicios de una empresa familiar se dan por el fundador quien con gran esfuerzo y empeño levanta una organización con la esperanza que sea rentable y que pueda brindar estabilidad financiera a su familia, este origen, inicio o preludio, se conoce como **la primera generación** quien es considerada como la que construye el negocio. Esta persona, quien es el que forja su futuro y el futuro de su familia; en muchas ocasiones, se niega a abandonar la dirección de la compañía y no es consciente que las metodologías y los procesos para administrar han cambiado, la manera de hacer negocios y la misma tecnología ha dado un giro de 180 grados a las empresas.

El modelo de negocio que el fundador plantea y que en su momento fue exitoso y novedoso, al pasar los años ya no lo fue; permite a esta generación darse cuenta de que no se visionó dentro de su planificación el pensar que tendría que delegar su función a otra persona de su familia, pudiera ser uno de sus hijos o familiares más allegados quienes continúen con el

legado empresarial. Con un porcentaje muy bajo algunos de la primera generación, si contemplaron que el momento de este relevo se daría y llevaban a sus hijos pequeños, les hablaban y les mostraban la importancia de su dirección, haciéndolos conscientes del valor de las cosas que se logran con esfuerzo y motivándolos para ser parte de la empresa.

Cuando esto sucede, **la segunda generación** ingresa a darle una renovación y un giro profesional, se esperaría que los nuevos gerentes estén capacitados y cumplan con estudios y enfoques más profesionales, que les permitan y les otorguen las herramientas y el conocimiento para direccionar una empresa. En consideración con lo anterior, esta nueva generación recibe un peso en sus hombros por el legado que deja el fundador, quien se destacó por sus logros y buenas decisiones, y los demás miembros de la compañía esperan que ellos logren mantenerse como mínimo y si fuera el caso, proyecten de otra manera la visión y la consecución de ganancia y renombre en el sector en que el este.

Después vendrá la **tercera generación**, también conocida como la empresa de primos. En esta se espera se continúe con más relevancia la continuidad y trascendencia para obtener la sostenibilidad de la organización, pero en ocasiones esta nueva gerencia hace más difícil las relaciones y las decisiones, debido a que el vínculo familiar suele ser menor y tienen valores y formaciones diferentes.

Según Ramon Asociados (2016), “el 85 % de las empresas familiares tienden a su desaparición y solo el 15% pueden llegar a la tercera generación”, lo que denota la importancia de la planificación del relevo generacional; así mismo lo da a entender Rius (2017), para explicar de una manera más práctica y clara este fenómeno nos argumenta que “aproximadamente una de cada tres empresas encuentra y logra el éxito para pasar a la siguiente generación” (p.30), lo anterior lo podemos apreciar en la figura No. 4.

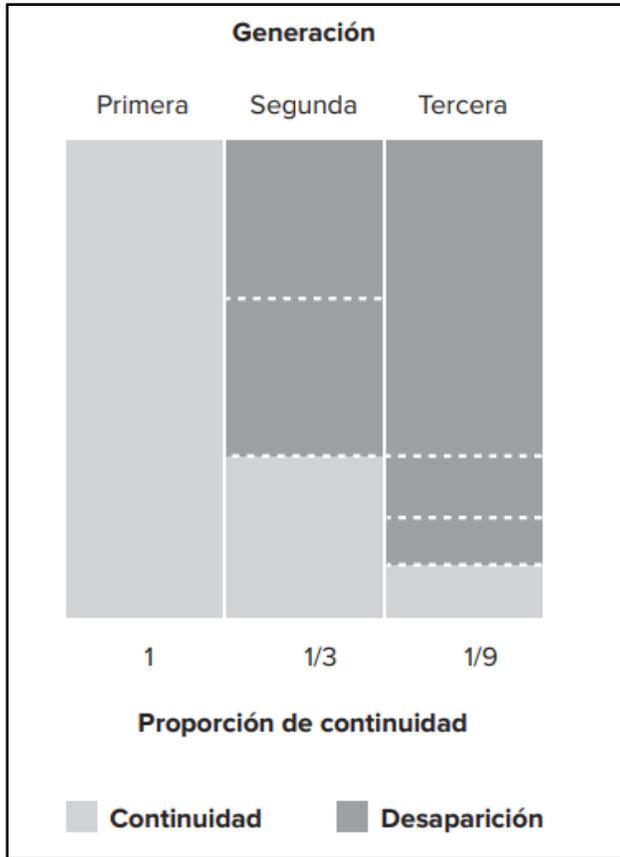


Figura No 4. Porcentaje de éxito en sucesión de la empresa familiar.
Fuente. Tomado de Rius (2017).

Los problemas que acarrea la sucesión en las empresas son mucho más complejos de lo que parece, debido a que no se consideran todos los aspectos que estos conlleva y se vuelve tan relevante tanto para temas personales e intrafamiliares como para la misma gestión de la organización, como lo ilustra Barbeito, Guillen, Martinez y Domínguez (2004) “se consideran dos aspectos: legales y los conflictos familiares” en la figura No. 5



Figura No 5. Problemas de la sucesión.
Fuente. Tomado de Barbeito et.al (2004).

En Colombia una problemática fundamental en las empresas familiares es el no contar con un plan de sucesión establecido al momento de pasar la administración a las nuevas generaciones, este plan es vital si dentro de su visión esta que la compañía trascienda con el tiempo; de acuerdo con un estudio realizado por la PriceWaterHouseCoopers-PWC (2019) indica:

El 60% del total de empresas familiares en Colombia no cuenta con un plan de sucesión, mientras que a nivel global el porcentaje es menor (44%); el 12% en Colombia cuenta con un plan, pero menos formal, y tan solo el 22% tiene un plan de sucesión sólido, formalizado y comunicado solo el 60%. (p.46).

En consecuencia, con lo mencionado anteriormente, y lo que se ilustra en la figura No 5, en el año 2019, Colombia comparada a nivel global no cuenta con una planificación de manera formal o informal con un plan de relevo generacional, lo que es preocupante al notar que cada vez más las empresas al morir su fundador van mitigando sus operaciones y finalmente terminan vendiendo sus acciones o en el peor de los casos cerrando sus actividades.

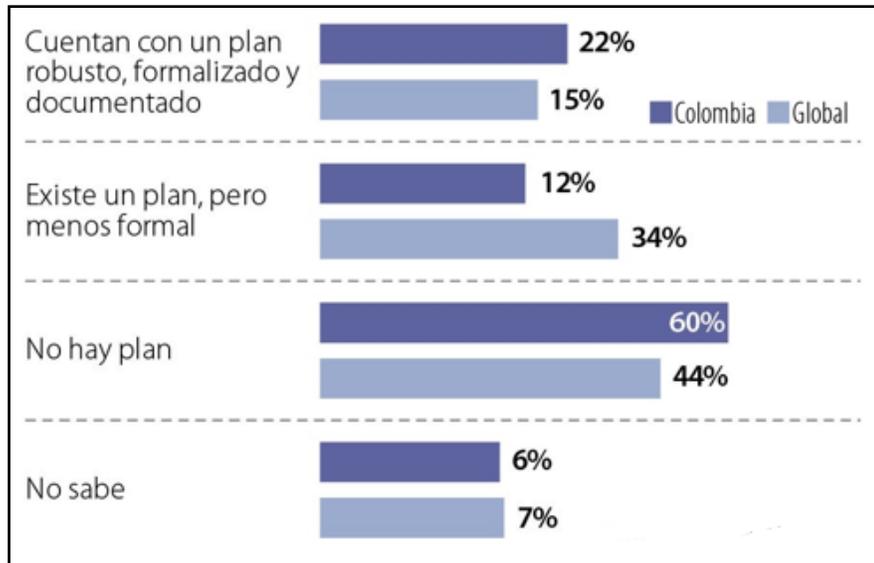


Figura No 5. ¿Existe un plan de Sucesión?
Fuente. Tomado de PWC (2019)

Este es un tema poco mencionado en las organizaciones debido a que generan fricciones entre las partes, y quienes deberían iniciar y manifestar desde un principio esta necesidad son indudablemente las gerencias o directores, prioritariamente el pionero, quien es el que ha visionado y logrado la importancia y relevancia que han llevado a la organización al éxito.

Clases de generaciones en la actualidad

Ahora bien, conocer los tipos de generaciones que actualmente hacen parte de las organizaciones, detallando los aspectos que los diversifican, su manera de pensar y gestionar y como sus valores, creencias y vivencias afectan la toma de decisiones; es fundamental, aclarar que la diversidad de las generaciones se ha venido presentando por los diversos cambios que ha tenido la sociedad.

Para iniciar, ¿qué se entiende por generación?, La Real Academia Española define la palabra generación como “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y

recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Real Academia Española [RAE], 2020).

En la tabla No. 2 se observan las diferentes generaciones existentes en el mundo, lo que permite analizar el impacto y la participación de cada una en las empresas actualmente; Se parte desde el año 1928 hasta el 2012 y se detalla el promedio de edad en la que se encuentra cada una actualmente.

Tabla No. 2

Tipos de Generaciones

Años	Nombre	Características
1928 a 1945	Generación Silenciosa	Actualmente están entre los 76 y 93 años aproximadamente
1946 a 1964	Generación Baby Boomer	Personas nacidas después de la segunda guerra mundial. Actualmente están entre los 57 y 75 años aproximadamente
1965 a 1980	Generación X	Actualmente tienen entre 41 y 56 años aproximadamente. Han vivido el nacimiento del internet y el aumento del porcentaje de participación de la mujer en los trabajos.
1981 a 1996	Generación Y o Millennials	Actualmente tienen entre 25 y 40 años aproximadamente. Su vida sin tecnología no es vida
1997 a 2012	Generación Z o Centennials	Actualmente tienen entre 9 y 24 años aproximadamente. Son independientes y emprendedores.

Nota. Elaboración propia a partir de Segura y Garcia (2010)

Comprendiendo las fechas y las edades en las que actualmente estarían las distintas generaciones, sin duda, se evidencian que tres de estas se encuentran activas dentro de las organizaciones: la generación baby boomer, la generación X y la generación Y.

Generación baby boomer

Esta generación ha sido valorada como la que más cambios de la sociedad ha vivido, es así como Tolbize (2008) nos indica lo siguiente al respecto:

Protestando contra el poder caracterizó los años formativos de muchas de las personas que ahora ocupan puestos de liderazgo en numerosas organizaciones. Crecieron en una era de "prosperidad y optimismo y reforzado por el sentido de que son una especial generación capaz de cambiar el mundo, ha equiparó el trabajo con la autoestima, la contribución y realización persona (p.6).

Generación X

Esta generación ha sido valorada como la que más pequeña a comparación de los boomers, retomando nuevamente a Tolbize (2008) afirma:

Son los hijos de los boomers mayores, que crecieron en un período de inseguridad económica, familiar y social. Fueron testigos del despido de sus padres y el declive del poder global estadounidense. Ellos crecieron con un mercado laboral estancado, reducción de personal corporativo, y movilidad salarial limitada, y son los primeros individuos predice que ganarán menos que sus padres (p.7).

Generación Y

Esta generación es considerada como la que más ha vivido los avances tecnológicos, Tolbize (2008) afirma "En general, la generación Y comparte muchas de las características de Xers. Se supone que valoran el trabajo en equipo y acción colectiva"

Ahora bien, se considera necesario realizar una comparación de las características de cada una de las tres generaciones activas en la compañía, enfocada hacia dos variables notables: la motivación y el trabajo, como lo muestra la tabla No 3.

Tabla No. 3

Cuadro comparativo: Generaciones activas laboralmente

Variable	Baby Boomer	Generación X	Generación Y
Motivación	Les motiva el poder y altos niveles de desarrollo	Valoran el balance entre trabajo y la vida	Impacientes e innovadores
	Autosuficientes, independientes e interesados en riquezas materiales	Presentan desinterés ante la autoridad	Sacrifican ganancia financiera a cambio de cosas significativas
	Optimistas	Son equilibrados	Les gusta viajar
	Ante la autoridad expresan amor y odio	Liderazgo por competencia	Mejor desempeño en entornos creativos
Trabajo	Dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo	Buscan equilibrio entre lo laboral y lo personal	Buscan flexibilidad laboral
	El trabajo a presión es su estilo de gestión	El trabajo es algo temporal y cada empresa es un escalón para alcanzar algo mejor	Poca lealtad con los empleadores, posiciones variadas en los trabajos.
	Dedicación al trabajo	Se esfuerzan por alcanzar sus propias metas	Buscan flexibilidad entre el trabajo y la familia
	Búsqueda de status y mejora en el nivel de vida	Buscan beneficio en cada trabajo	Esperan tener libertad para tomar decisiones. Oportunidades de desarrollo y aprendizaje.
	Disciplinados, manejan la formalidad y autoridad	Se esfuerzan por alcanzar las metas de la organización	Independientes, delegan responsabilidades

Nota: Elaboración propia a partir de Kapoor y Solomon (2008)

Después de enumerar las diferentes características y a las variables mencionadas en la tabla anterior, se puede establecer como de manera positiva o manera negativa cada generación aportaría y gestionaría la sucesión y sostenibilidad de una empresa, es aquí donde se muestra el tipo de liderazgo y la inventiva que se tiene para lograr engranar cada una y obtener el beneficio mutuo.

Claves de éxito en la sucesión generacional

Las empresas familiares deben ser pertinentes con el proceso del relevo generacional, ya que con esto logran obtener una ventaja competitiva y estabilidad económica para todos los dependientes de la organización, puesto que desde un principio se definió la visión y los

objetivos para llegar a esa meta definida. Como ya se ha mencionado antes, el proceso de sucesión debe ser iniciado a partir de la primera generación.

Por consiguiente, es fundamental tener en cuenta lo mencionado por Ventura, Campuzano y Endara (2018) donde establecen tres etapas para este proceso “La formación adecuada de los sucesores, la identificación y capacitación de directivos no familiares y el manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia”, ilustrado en la figura No 6.



Figura No 6. Etapas para el proceso de sucesión.
Fuente. Elaboración propia a partir de Ventura et al. (2018)

Estas etapas orientan el proceso y permiten tener un manejo organizado y orientado al cuidado del valor del patrimonio, al cumplimiento de las directrices administrativas y financieras que se establezcan y a velar porque la nueva administración continúe ejerciendo con los mismos valores y la esencia con la que manejo todos los aspectos su fundador.

Cabe mencionar a Romero (2010), quien indica que para obtener éxito de la sucesión “existen cinco claves para el éxito del proceso de sucesión familiar: entendimiento, autoridad, acciones administrativas, respeto, comprensión de las necesidades de sus trabajadores y de la empresa”. La sucesión no debe ser algo tomado de un día para otro, es un proceso planificado y premeditado, debe ser un consenso con todos los miembros de la familia mediante una comunicación abierta, clara y acordada, donde se da la delegación de funciones y se ponen en consideración intereses y opiniones.

La planeación de la sucesión es prioritaria en este proceso, el diseñar un modelo o un protocolo que permita una mejor orientación referente al ideal de un plan de continuidad de negocio por un cambio generacional, lo que permite trazar una hoja de ruta que guie y ayude a tomar las mejores determinaciones; en la siguiente figura se relacionan algunas acciones para tener en cuenta al momento de diseñar un modelo de sucesión.



Figura No 7. Acciones para el diseño de modelo de sucesión.
Fuente. Elaboración propia a partir de Ventura et al. (2018)

Sumado a lo anterior, también es relevante realizar un protocolo familiar el cual permitirá integrar diferentes aspectos de la organización tanto para la comunicación y la armonía familiar, como para establecer metas y objetivos, Herreros, Calaf y Rovira (2001), señalan “que es una

normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin último asegurar la continuidad de esta sin perjudicar la conveniencia familiar”.

Es así como el modelo y el protocolo para planificar el relevo generacional se convierten en herramientas estratégicas para construir y proyectar la trascendencia de la organización; de común acuerdo con los miembros de la organización familiar y concertar de manera mancomunada todos los ítems mencionados para llegar al ideal del plan de continuidad de negocio por un cambio generacional.

Conclusiones

Las empresas familiares en Colombia presentan un porcentaje de participación en la economía del país bastante marcado y relevante, es así como se denota, cuan importante es su trascendencia e importancia en la sociedad. Las condiciones del entorno económico, tecnológico, social y político van cambiando con el tiempo y van afectando de manera considerable la situación de las empresas al no contar con una planificación y proyección a largo plazo. De acuerdo con lo argumentado, se evidencia en este tipo de organizaciones al momento de entrar en una crisis, que no cuentan con un plan de sucesión generacional.

El proceso de sucesión es necesario realizarlo desde la primera generación, por lo cual es considerado como un proceso a largo plazo y continuo, podrá apoyarse de asesores externos para la parte legal como para el manejo administrativo. Es necesario establecer parámetros que permitan la selección correcta del sucesor, enfocado a las necesidades futuras, teniendo en cuenta los nuevos conocimientos, las nuevas tecnologías y en especial personas más capacitadas y estudiadas que le brinden profesionalismo a la administración de la organización.

En el análisis realizado a las tres generaciones (baby boomer, generación X y la generación Y), permite a las empresas la concientización de las diferencias entre cada una de ellas; específicamente en las variables de la motivación y el trabajo, lo que puede afectar notablemente el proceso de sucesión desde la segunda y tercera generación. Cabe señalar, que en la tercera generación se ha vuelto más notorio su negación para continuar con el legado familiar, cuando este tipo de situación se da en organización familiar, se deberá pensar en optar por la contratación de un externo siendo un gerente que rinda cuentas a la junta directiva o en el peor de los casos se decida vender la compañía.

Para finalizar, el modelo de sucesión define y permite tener un punto de partida como estrategia para establecer un relevo generacional, poniendo en práctica cinco ejes principales, el entendimiento, la autoridad, las acciones administrativas, el respeto y la comprensión a los trabajadores; siendo clave para tener en cuenta y que podrán servir para futuros estudios.

Referencias

- Barbeito-Roibal, S., Guillén Solórzano, E., Martínez Carballo, M., & Domínguez Feijoó, G. (2004). *Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar*.
- Berghe Romero, E. V. (2010). *Gestión y gerencia empresariales*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Gersick, Kevin E. y Davis, John A. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*. Editorial Mc Graw Hill. 1era Edición. México
- Herreros, J., Calaf, X. y Rovira, A. (2001). *Manual de la empresa familiar*. Madrid: Cinco Días.
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide hospitality and tourism themes*.
- Molina, A. I. P. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales.
- Nava, G. (2004). *Como gestionar empresas familiares*. Mailx mail.
<http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos>
- PriceWaterHouseCoopers (2019). *Empresas familiares en Colombia: Un legado que trasciende*. Retrieved from [pwc.com/co](https://www.pwc.com/co): <https://www.pwc.com/co/es/>
- Ramon Asociados (2016). *Líderes en el asesoramiento fiscal de empresas en Valencia*. Asesoría de Empresas. <https://ramon-asociados.com/>
- Real Academia Española (2020). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. <https://dle.rae.es>
- Rius, I. B. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill
- Segura, E. R., & García, M. A. P. (2010, October). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. In *4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management* (pp. 160-170).
- Tàpies, J. (2011). *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar*. *Universia business review*, (32), 12-25.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21.

Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.

Ventura, N. C., Campuzano, N. V., & Endara, C. C. (2018). Factores determinantes de éxito y fracaso del proceso de sucesión de las empresas familiares del cantón Santa Elena. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación*, 2(21), 145-161.