

**PLANES DE SUCESIÓN COMO HERRAMIENTA DE CONTINUIDAD EFECTIVA EN
GRUPOS DE TRABAJO EN EMPRESAS FAMILIARES**



OSCAR GIOVANNY ALARCÓN VILLALBA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., SEPTIEMBRE DE 2017**

Tabla de contenido

Planes de sucesión como herramienta de continuidad efectiva en grupos de trabajo en empresas familiares	1
Abstract	2
Introducción	3
Marco teórico	4
Aspectos más importantes que ayudan a seleccionar personal idóneo para la sucesión en cargos directivos	8
Beneficios de los planes de sucesión ante la salida del personal que ocupe cargos directivos	10
Conclusiones	14
Bibliografía	15

Planes de sucesión como herramienta de continuidad efectiva en grupos de trabajo en empresas familiares

Pregunta de investigación

¿Los planes de sucesión ayudan a las empresas familiares a dar continuidad efectiva en el desempeño de cargos directivos?

Objetivo General

Identificar como afecta el desempeño de las empresas familiares y sus grupos de trabajo la falta de Planes de sucesión en cargos directivos.

Objetivo Específicos

Identificar los aspectos más importantes que ayudan a seleccionar personal idóneo para la sucesión en cargos directivos.

Describir los beneficios de los planes de sucesión ante la salida del personal que ocupe cargos directivos.

Abstract

La sucesión en las empresas familiares es el factor que más las afecta en su historia pues estas empresas no cuentan con herramientas que les permitan visualizar a la empresa a futuro y cuando llega el momento de realizar dicha sucesión a la siguiente generación la mayoría de las empresas fracasan. Generando con esto el cierre de una de las principales fuentes de empleo de la sociedad es por esto que estructurar herramientas de sucesión como planes los planes de sucesión es una necesidad para las empresas familiares.

Palabras Clave:

Empresa Familiar, Sucesión, Planes de Sucesión, Personal Idóneo, Relevo Generacional.

Introducción

El cambio generacional en las empresas en Colombianas uno de los mayores riesgos que estas pueden llegar a afrontar durante toda su existencia, esto debido a que la mayoría de estas empresas son empresas familiares (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014).

La sucesión en las empresas visto desde un ámbito racional debería ser un proceso evolutivo y planificado debido a que todos obedecemos al paso del tiempo y solo podemos tener responsabilidad en las empresas mientras tengamos capacidad laboral (Peter Leach, 1991). Teniendo esto en mente es importante hallar instrumentos que garanticen que cuando cumplamos nuestro ciclo productivo la empresa siga en funcionamiento.

Los planes de sucesión son una herramienta proactiva que puede dar solución al cambio generacional, a través de estrategias que permitan identificar a posibles candidatos los cuales puedan ocupar los cargos directivos que afectarían el desarrollo de las empresas y sus grupos de trabajo una vez estos se retiren de la compañía.

Sin embargo la selección de dichos candidatos siempre debe llevarse a cabo con bastante antelación, dado que el seleccionar un candidato prematuro podría llevar a consecuencias negativas para el desarrollo de la compañía.

Una vez identificado que uno de los factores que conduce al cierre de las empresas es el cambio generacional, es importante tomar medidas que den pasó a que estas perduren en el tiempo y allí radica la importancia de los planes de sucesión, ya que nos permiten afrontar con una menor preocupación y una visión más clara del camino a seguir.

Marco teórico

Empresas Familiares

Las empresas familiares son la base de la economía dado que es la principal fuente de empleo y esto se debe a que a través de ideas innovadoras los empresarios han creado diversas organizaciones para suplir las necesidades del mercado, por esta razón es importante que ellas logren su permanencia en diferentes generaciones permitiendo que la economía siga creciendo, ya que la tasa de mortalidad en las empresas familiares es del 70% en la transición de la primera a la segunda generación y menos del 10% pasan a la tercera según la Presidencia de la República de Colombia 2014 (como se citó en Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014, 253).

Sin embargo dar una definición a las empresas familiares no ha sido tan fácil ya que este ha sido uno de los aspectos sobre el que más se ha escrito, y es posible encontrar en la literatura una amplia escala de definiciones.

Cuando se habla de empresas familiares generalmente se entiende que una empresa familiar es aquella que se mide a través de su tamaño sin embargo, Trevinyo(2010) afirma que esto no es así, ya que grandes grupos industriales públicos y privados demuestran estar controlados por familias empresariales, de esta forma que las empresas familiares no se determinan por su tamaño ni su objeto social sino por lo que traduce empresa familiar es decir: empresa + familia.

Según Casillas (2005) la mayoría de las definiciones de empresa familiar giran en torno a 3 aspectos, que sirven para delimitar y facilitar la comprensión de las empresas familiares, estas definiciones están centradas en la propiedad y control de la empresa, el poder que la familia ejerce sobre la empresa y la intención de transferir la empresa a generaciones venideras (como se citó en Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014, 253).

La primera de estas la propiedad y control de la empresa nos habla de que la empresa se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el patrimonio de la compañía y el control que este porcentaje nos puede dar sobre la misma.

El poder que la familia ejerce sobre la empresa es el siguiente aspecto y este se puede reconocer como el poder que acumulan las familias por ocupar cargos gerenciales, ya sea un puesto como director general o varios cargos directivos en las empresas.

Finalmente el último de los aspectos que determino Casillas que define a una empresa familiar es la intención de transferir la empresa a generaciones venideras con el deseo de mantener en el futuro su participación y el control sobre la gestión o propiedad de estas.

Tomando como referencia este último aspecto Treviño (2010) afirma que “Cuando un fundador desea que su empresa le sobreviva se preocupa por el futuro. Esta preocupación conlleva a preparar a sus futuros sucesores e involucrarlos en la toma de decisiones.” Cuando la empresa toma este rumbo y se involucra en las tomas de decisiones la empresa se transforma en de un negocio familiar a una empresa familiar.

Es importante señalar que la mayoría de los negocios familiares se destruyen por peleas entre los integrantes de sus miembros, esto dado a que no se establecen medidas que les permitan seguir adelante tanto en el ámbito profesional y familiar. Sin embargo si la empresa logra proponer vías de acción conjunta y planificar un futuro en el cual las siguientes generaciones puedan colaborar de acuerdo al paso del tiempo y al entorno en el que vivimos habremos logrado la estabilidad necesaria para que el negocio subsista en el tiempo (Treviño, 2010).

Tipos de empresas familiares

Para poder identificar las características de cada empresa familiar es importante clasificarlas y esto puede ser de acuerdo al número de familias que conformen la empresa que conoce como empresa unifamiliar o multifamiliar, o de acuerdo las generaciones que la operan o controlan que puede ser unigeneracional o intergeneracional.

Empresa multifamiliar

La empresa multifamiliar es una empresa la cual en su parte societaria o accionista está controlada por más de una familia, según Trevinyo (2010),

Las empresas multifamiliares no solo suelen ser controladas y operadas por diversas familias, sino también por varias generaciones simultáneamente. Esto hace que su manejo sea mas complicado y que por ello sea necesario definir con precisión todo un catalogo de politicas en temas variados.(p.35)

Es por esta razón que es importante el tener normas claras para evitar posibles conflictos entre las diferentes familias ya que las diferencias entre culturas familiares y generacionales pueden llegar a causar conflictos a medida que la empresa multifamiliar crece.

Empresa Intergeneracional

La empresa intergeneracional se caracteriza por que trabajan dos o más generaciones simultáneamente en la organización y por tal motivo representa un reto mayor en la interacción de las diferentes generaciones.

Las diferentes experiencias que enfrentan cada una de las generaciones de una empresa familiar hacen que tengan visiones distintas del negocio, por lo que esto puede dar pie a mejoras en el desarrollo del negocio al confrontar sus opiniones o tensiones por la discrepancia entre las mismas Weigel 1992 (como se citó en Trevinyo, 2010).

Relevo Generacional

El relevo generacional o sucesión en las empresas familiares es uno de los objetivos principales para que una empresa subsista en el tiempo, como nos dice Casillas (2005). “La planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (...), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo” (p.233). Tomando en cuenta lo anterior el reto para las empresas es transferir el conocimiento adquirido a la siguiente generación

Manejar la sucesión con éxito

Es importante llevar a cabo transiciones con la siguiente generación y una manera de esto son las 5C's de la sucesión las cuales son: el conocimiento, la comunicación, la confianza, la comprensión y la cadencia. Sin embargo estas no son una fórmula mágica que resolverán nuestros problemas pero son herramientas que pueden ayudar nos a reducir los costos emocionales del proceso (Trevinyo, 2010). El utilizar estas herramientas básicas de una manera adecuada nos ayudara a evitar escenarios extremos al momento de realizar el relevo generacional.

Aspectos más importantes que ayudan a seleccionar personal idóneo para la sucesión en cargos directivos

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participan gran cantidad actores y es un proceso que toma años establecer. No obstante por situaciones ajenos al plan de sucesión podemos encontrarnos ante escenarios donde el proceso sea más corto esto debido a factores como el fallecimiento de los dueños y directivos o los enfrentamientos por poder entre las familias (Belausteguigoita, 2012).

Una vez entendido que la sucesión es un proceso que toma años es importante definir la palabra sucesión como tal y para eso (Interconsultin Bureau S.L., 2015)nos dice que es “entrada o continuación de persona o cosa en lugar de otra” (p.124), es decir que la sucesión en las empresas es la continuación ordenada y planificada de una persona en remplazo de otra con iguales o superiores características.

La identificación del personal idóneo para llevar a cabo el proceso de sucesión es uno de los temas más importantes a la hora de elaborar un plan de sucesión efectivo para sus posiciones clave. Por tal motivo es importante que en el proceso de selección se busquen candidatos que traigan con ellos habilidades y capacidades que permitan a la empresa llevar a cabo su misión (Chiavenato, 2002).

Lo primero para poder identificar los candidatos correctos para la sucesión es identificar hacia a donde va encaminada la empresa ya que esto nos dirá el futuro que se desea para la misma y nos dará la pauta para precisar los perfiles de los futuros sucesores (Belausteguigoita, 2012).

Para Fernández y Reyes 2000, los objetivos de la empresa familiar son parte del protocolo que esta debe tener y para obtenerlos se deben realizar exámenes a conciencia con los cuales se

concluya quienes son, como han llegado ahí, a donde quieren llegar y como quieren llegar (como se cito en Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014).

Así mismo (Trevinyo, 2010) refiere que es importante que la empresa familiar visualice un horizonte de por lo menos 20 años y utilizar herramientas que permitan facilitar el proceso de sucesión junto con normas para realizar la elección de un candidato idóneo.

Otro de los aspectos a tener en cuenta cuando hablamos de sucesión son los perfiles de los futuros sucesores y estos perfiles van de la mano con el punto anterior de hacia dónde esperamos ver la empresa, ya que de acuerdo a esto se buscaran los candidatos más acertados para lograr este objetivo.

En las empresas familiares se tiende a dilatar un poco el perfil de los sucesores a un grado en el cual se ajusten a las competencias presentadas por tal sucesor, el cual es hijo de los fundadores de la empresa (Belausteguigoita, 2012),no obstante hay que tener en cuenta que para la selección estos aspirantes no se tienen en cuenta la antigüedad en la empresa o si sean hijos de los predecesores dado que la elección de este sucesor deberá estar dado por el que más se ajuste al perfil solicitado.

Es precisamente esto lo que convierte a los planes de sucesión en una herramienta que permite la continuidad de las empresas dado que a diferencia de los planes de carrera que hacen hincapié en la antigüedad, certificación y duración, los planes de sucesión se enfocan en la experiencia que tenga el potencial sucesor y el talento desarrollado o el potencial que este pueda llegar a desarrollar con sus competencias para asegurar el futuro de la empresa.

Cuando las empresas optan por la sucesión en miembros de la familia es importante crear planes de desarrollo personal esto con el objetivo de fortalecer las competencias de esa generación la cual va a asumir cargos claves.

De igual manera los miembros de la familia que participan en el plan de sucesión de la empresa deben preguntarse si en realidad quieren ser parte de este plan, esto dado que como mencionamos anteriormente hay varias situaciones que pueden acelerar un plan de sucesión pero no todos están dispuestos a llevar esto sueños y expectativas de la generación anterior (Treviño, 2010).

Beneficios de los planes de sucesión ante la salida del personal que ocupe cargos directivos

El relevo generacional es un proceso natural en las empresas independientemente de su tipo ya que todos y cada uno de los seres humanos que formamos parte de estas organizaciones tenemos un tiempo de vida laboral el cual no es infinito, es por esto que cabe resaltar algunos de los beneficios que trae el estar preparado para el momento de dar la batuta a la siguiente generación.

Los planes de sucesión son esencialmente mapas de competencias desarrolladas por individuos los cuales al compararse con las vacantes de las empresas permiten identificar qué persona es idónea para cada cargo de la compañía, esto permite darle continuidad a los equipos de trabajo de la empresa generando así una continuación ordenada y planificada (Interconsultin Bureau S.L., 2015).

Por su parte Aronoff, McClure y Ward 2003, nos definen la sucesión como “un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a

asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones” (como se cito en Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014)

Uno de los beneficios obtenidos a través de los planes de sucesión es según Trevinyo (2010) es el traslado de la responsabilidad del desarrollo de habilidades al empleado y no la empresa dado que la empresa no asume costos de formación sino que busca profesionales con capacidades que se ajusten al perfil.

Los 5C´s de la sucesión Conocimiento, Comunicación, Confianza, Comprensión y Cadencia son según (Trevinyo, 2010) un “instrumento que facilita el proceso de sucesión, reduce costos y fomenta la continuidad de la empresa familiar ayudando a mantener unida a la empresa familiar” (p.244), mostrando de esta manera que la planificación de la sucesión es la mejor herramienta para contrarrestar los efectos por la salida del personal de cargos directivos.

La primer de las 5C´s de la que nos habla Trevinyo es el conocimiento y este nos habla de tomar conciencia del reto que se encuentra delante de cada uno de los propietarios de empresa respecto a la sucesión de cargos directivos o críticos ya que debemos aceptar que en algún momento tenemos que retirarnos y cuanto mejor se planifique menor mayor será la probabilidad de que la empresa logre perdurar en el tiempo.

El segundo concepto que nos muestra esta herramienta es el de comunicación y cuando habla de esta nos dice que debemos comunicar y escuchar a nuestra familia para entender cómo reaccionan a nuestras ideas y así ver qué posibilidades hay de que ellos compartan nuestro sueños.

La tercera y cuarta de esta lista son la comprensión y consideración respecto a estas es importante resaltar que tanto la generación previa como la por venir deben tener espacios donde

reine el respeto, la comprensión y la consideración respecto de las normas y decisiones que entre ellos se tomen, pero ante todo debemos procurar que ambas generaciones busquen un entendimiento mutuo para que logren comprender los diferentes puntos de vista.

Sin embargo, también resalta que hay muchos de los sucesores que en realidad no desean ser parte de ese sueño llamado empresa familiar y creen que por tener una empresa pueden no llegar a llenar a cabalidad los requisitos para ser el sucesor idóneo para la compañía y desde que el dinero no falten solo serán agentes económicos nulos en esos casos es importante tomar la decisión correcta y transmitirle a la siguiente generación que no tiene valor para la empresa y contratar a externos o vender el negocio, de no ser así lo más probable es que la primera generación sea la única.

La ultima pero no menos importante de estas 5C's es la cadencia el cual nos recuerda que el proceso de sucesión es precisamente eso un proceso y como tal lo mejor es hacerlo paso a paso y no saltarnos ninguno porque de ser así las consecuencias pueden ser irreversibles.

El empujar a las siguientes generaciones a tonar el control del negocio familiar sin haber seguido los anteriores pasos puede conllevar a la quiebra a la empresa, pero este no es solo el único efecto que llegaría tener dado que también dejara un sin sabor en ambas generaciones por el fracaso obtenido. Por el contrario el caminar de la mano con el sucesor entrenarlo y formarlo con los aspectos claves del cargo nos dará la diferencia entre un excelente sucesor y uno mediocre.

En resumen los beneficios que podremos obtener en la utilización de las 5C's de la sucesión según (Trevinyo, 2010, p.243) son:

- Planificación-organización-calidad en el proceso

- Tiempos de respuesta más cortos para la resolución de problemas familiares.
- Respeto y consideración de todos los involucrados; buen régimen de relaciones personales.
- Cultura familiar y organizativa más fuerte basada en el sueño familiar compartido y en las tradiciones.
- Delegación por parte del fundador; compromiso y motivación por parte de la siguiente generación. Conocimiento de lo que pasa y como sucede por parte del cónyuge y de otros interesados.
- Los problemas de la casa se mantienen en la casa. Mejor discutirlos entre nosotros que hacerlos públicos más tarde, cuando ya no se puede hacer nada.

Conclusiones

La sucesión en las empresas familiares es la prueba de fuego más dura que toda empresa familiar enfrenta, dado que esta es la que determina si una empresa va a perdurar en el tiempo. Pero esta sucesión no tiene por qué ser un dolor de cabeza si se utilizan herramientas pertinentes como lo son los planes de sucesión, los cuales nos permiten romper este paradigma generacional.

Una de las maneras de generar un relevo generacional exitoso es planificar con tiempo la sucesión, tomando el tiempo para visualizar en donde quiero a mi empresa y qué tipo de personal es el idóneo para llevar a cabo esta visión de la ella.

De igual manera para este proceso es importante la selección del personal idóneo para los cargos claves de la compañía, ya que es en quien vamos a encomendar nuestro sueño llamado empresa y a través de un plan de sucesión estructurado podemos analizar las capacidades de los aspirantes a sucesor las cuales van a dar sustento a una sucesión exitosa.

Si bien es sabido en la mayoría de las empresas familiares el primero de los candidato a sucesor son los hijos del fundador es importante escuchar y analizar si en realidad es el perfecto sucesor para continuar con la empresa, esto con razón a que no siempre los hijos tienen el potencial suficiente para hacerse cargo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto es importante construir un plan de sucesión de acuerdo a nuestra visión futura de la empresa siempre teniendo en cuenta que el proceso toma tiempo y no es conveniente acelerarlo ya que esa puede ser la clave del éxito o fracaso del mismo.

Bibliografía

- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258.
- Belausteguigoita, I. (2012). *Empresas Familiares Dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Interconsultin Bureau S.L. (2015). *Planificación y Gestión de los Recursos Humanos*. España: ICB Editores.
- Leach, P. (1991). *La Empresa Familiar*. Stoy Hayward: Ediciones Granica.
- Trevinyo Rodriguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana Estructura, Gestión, Crecimiento y Continuidad*. Ciudad de México: Pearson Educación.