

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES DEL ECUADOR.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

VALERY INGEBORG HAID YCAZA

LAURA SABINA MORÁN MORÁN

Guayaquil – Ecuador

2016

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento sobre todas las cosas a nuestro Padre Celestial, que nos ha guiado con su infinita sabiduría y ha derramado sobre nosotros todo su bendiciones.

A nuestra familia por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles que afrontamos, por su amor y esmero son la fuente de mi dedicación y esfuerzo diario durante todo este tiempo

A nuestro Director de Carrera por impartir su conocimiento en el transcurso de la ejecución de este trabajo

A nuestros compañeros de carrera por habernos brindado su amistad y poder culminar con éxito nuestro masterado junto a ellos


DEDICATORIA

A nuestros Padres, que nos han apoyado, transmitido su sabiduría, compartido sus experiencias y enseñanzas. Y guiado desde pequeños son la fuente de mi dedicación y esfuerzo diario durante todo este tiempo.

A nuestros queridos hermanos que han servido de ejemplos de perseverancia para alcanzar nuestras metas propuestas.

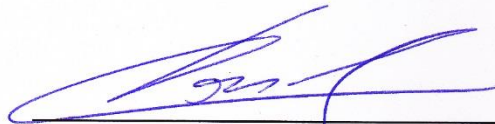
A todos los que creyeron en mí, porque son fuente de inspiración para seguir adelante y no claudicar en el día a día.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



MBA. Holger Barriga

Presidente del Tribunal de Trabajo de titulación



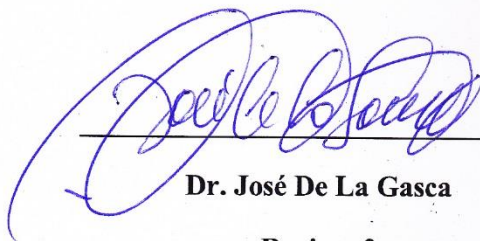
M.Sc. Nelson Cevallos.

Director del Proyecto



M.Sc. María Cecilia Moreno

Revisor 1

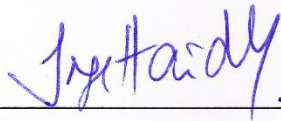


Dr. José De La Gasca

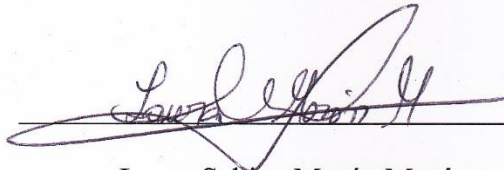
Revisor 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Valery Ingeborg Haid Ycaza



Laura Sabina Morán Morán

Índice

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN EXPRESA	v
LISTA DE ILUSTRACIONES	xii
LISTA DE CUADROS	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xviii
RESUMEN	1
CAPÍTULO 1	2
1. GENERALIDADES	2
1.1. Antecedentes.	2
1.2. Justificación del proyecto.	3
1.3. Objetivo General.	4
1.4. Objetivos Específicos.	4
1.5. Metodología del Proyecto.	4
CAPÍTULO 2	6
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Historia de los planes de sucesión.	6
2.2. Casos de los planes de sucesión.	7
2.3. Definición de los planes de sucesión.	8
Ilustración 2.1 - Estilos de sucesión	10
Ilustración 2.2 - Estrategias para una sucesión exitosa en empresas familiares	13
Ilustración 2.3 - Beneficios del plan de sucesión	15
2.4. Diferencia entre planes de sucesión y planes de carrera.	15
Ilustración 2.4 - Ejemplo de plan de carrera	16
Cuadro 2.1 - Diferencias entre planes de sucesión y planes de carrera	17
2.5. Las teorías de los planes de sucesión según los expertos.	17
Ilustración 2.5 - Aspectos importantes para el diseño de un plan de sucesión	18
Ilustración 2.6 - Pasos para el desarrollo de un plan de sucesión	19

Ilustración 2.7 - Factores externos e internos	21
CAPÍTULO 3	23
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.1. Tipo y método de investigación.....	23
3.2. Enfoque de la investigación.....	25
Cuadro No. 3.1.....	25
Diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa	25
Cuadro No. 3.2.....	26
Enfoque Cualitativo	26
Cuadro No. 3.3.....	27
Características Cualitativas	27
3.3. Alcance y limitaciones de la investigación	28
3.4. Población de estudio y tamaño de la muestra	29
Cuadro No. 3.5.....	31
Tamaño de la muestra para investigaciones cualitativas.....	31
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
CAPÍTULO 4	32
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	32
4.1. Resultados de las entrevistas.....	32
Necesidad de realizar procesos de sucesión	34
Ilustración No. 4.2	35
Cargos que deben de participar dentro de los planes de sucesión	35
Ilustración No. 4.3	36
Realizarlo internamente o mediante una consultora	36
Ilustración No. 4.4	37
Comunicación de los planes de sucesión.....	37
Ilustración No. 4.5	38
Riesgos que ocurren en los planes de sucesión.....	38
Ilustración No. 4.6	39
Consideraciones a tomar en cuenta para el éxito de los planes de sucesión.....	39
Ilustración No. 4.7	40
Ventajas de los planes de sucesión	40
Ilustración No. 4.8	41

Desventajas de los planes de sucesión	41
Ilustración No. 4.9	42
Personas con alto potencial dentro de los planes de sucesión	42
Ilustración No. 4.10	43
Aspectos a mejorar dentro de los planes de sucesión	43
Ilustración No. 4.11	44
Casos exitosos de planes de sucesión	44
Ilustración No. 4.12	45
Razón por lo cual no ejecuta un plan de sucesión	45
Ilustración No. 4.13	46
¿Cómo se reemplaza a las personas que ocupan cargos críticos?	46
Ilustración No. 4.14	47
Afectación a la empresa por la falta de un plan de sucesión	47
Ilustración No. 4.15	48
Ventajas de los planes de sucesión	48
Ilustración No. 4.16	49
Desventajas de los planes de sucesión	49
Ilustración No. 4.17	50
Casos de fracaso por falta de un plan de sucesión	50
Ilustración No. 4.18	51
Casos de éxito de planes de sucesión	51
Ilustración No. 4.19	52
Considera necesario analizar la posibilidad de realizar planes de sucesión	52
Ilustración No. 4.20	53
¿Qué se le viene a la mente sobre los planes de sucesión?	53
Ilustración No. 4.21	54
¿Por qué no ha evidenciado como importante realizar planes de sucesión?	54
Ilustración No. 4.22	55
Ventajas de los planes de sucesión	55
Ilustración No. 4.23	56
Desventajas de los planes de sucesión	56
Ilustración No. 4.24	57
Afectación a la empresa por la falta de un plan de sucesión	57

Ilustración No. 4.25	58
Riesgos de los planes de sucesión	58
Ilustración No. 4.26	59
Ventajas de los planes de sucesión	59
Ilustración No. 4.27	60
Desventajas de los planes de sucesión.....	60
Ilustración No. 4.28	61
¿Los planes de sucesión generan un impacto positivo dentro de la organización?	61
Ilustración No. 4.29	62
Motivo por el cual algunas empresas no han desarrollado planes de sucesión.....	62
Ilustración No. 4.30	63
Ayuda externa de una consultoría para los planes de sucesión.....	63
Ilustración No. 4.31	64
Casos exitosos de sucesión	64
Ilustración No. 4.32	65
Casos en donde no se han realizado planes de sucesión.....	65
Ilustración No. 4.33	66
Medición de los planes de sucesión	66
Ilustración No. 4.34	67
Mecanismos de control y seguimiento de los planes de sucesión.....	67
CAPÍTULO 5	74
5. PASOS PREVIOS DE UN PLAN DE SUCESIÓN	74
5.1. Preparar a la Empresa para la ejecución de un plan de sucesión.....	74
Ilustración 5.1 - Elementos para preparar a la empresa para la sucesión	75
5.2. Importancia de ejecutar planes de sucesión.....	77
Ilustración 5.2 - Beneficios de los Planes de Sucesión	78
5.3. Casos de empresas que no han implementado planes de sucesión.....	79
5.4. Casos exitosos de planes de sucesión.....	80
5.5. Pasos previos a la ejecución de un plan de sucesión.....	80
Cuadro 5.1 – Perfil de competencia de Jefatura de Producción	84
Cuadro 5.2 – Perfil de competencia de Jefatura de RR.HH.....	85
Cuadro 5.3 – Perfil de competencia de Jefatura de Administración Financiera.....	86
Cuadro 5.4 – Perfil de competencia de Jefatura Comercial.....	87

5.6. Elaborar un FODA de la Empresa junto con su mapa estratégico.....	88
Esto con el fin de evidenciar los aspectos a mejorar de la organización en cuanto al capital humano que se cuenta. Y preparar al nuevo sucesor al cambio que se desea alcanzar.	88
Cuadro 5.5 - FODA	88
Ilustración 5.3 - Mapa Estratégico.....	89
CAPÍTULO 6	90
6. PASOS DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PLAN	90
6.1. Preparar a todos los colaboradores.....	90
6.2. Definir procesos de evaluación del personal.....	91
6.3. Definir la matriz de gestión de talento junto con el plan de sucesión.	92
Ilustración 6.1 – Matriz de Gestión de Talento	92
Cuadro 6.1 – Esquema conceptual de la matriz	92
Cuadro 6.2 – Etapas del plan de sucesión	95
6.4. Elaborar proyecciones estratégicas para personas con alto potencial.....	96
Ilustración 6.2 - Proyecciones Estratégicas	96
6.5. Colaboradores que no fueron identificados como altos potenciales.....	97
Ilustración 6.3 - Colaboradores que no fueron identificados como altos potenciales	98
6.6. Programas de formación para altos potenciales.	99
6.7. Implementar un diagnóstico de clima y cultura organizacional.	100
6.8. Estrategias para la sucesión de colaboradores y del “Know How”.	102
Ilustración 6.4 - Transmitir el know how.....	103
CAPITULO 7	104
7. PASOS A REALIZAR UNA VEZ DEFINIDOS LOS SUCESORES	104
7.1. Preparar el retiro de la Gerencia General y definir el protocolo familiar. .	104
Cuadro 7.1 – Aspectos a considerar para el retiro de la Gerencia General.....	104
Ilustración 7.1 – El protocolo debería lograr	105
Cuadro 7.2 – Aspectos a considerar en un protocolo familiar	106
Cuadro 7.3 – Funciones del Consejo Familiar	107
Cuadro 7.4 – Funciones del Asesor Externo	108
Cuadro 7.5 - ¿Cómo se construye un protocolo familiar?	108
Cuadro 7.6 – Puntos a considerar en un protocolo familiar.....	110
Cuadro 7.7 – Otros aspectos a considerar.....	112
7.2. Preparar un plan de comunicación.	113

Ilustración 7.2 – Plan de Comunicación.....	113
7.3. Preparar un plan de contingencia.....	114
Ilustración 7.3 – Plan de Contingencia.....	114
CAPÍTULO 8.....	116
8. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LO EJECUTADO.....	116
8.1. Seguimiento y control del plan de sucesión.....	116
Ilustración 8.1 - Indices de Mejora	116
Ilustración 8.2 - Monitoreo del Plan de Sucesión	118
8.2. Medición del desarrollo de las competencias y habilidades del nuevo sucesor. 119	
Cuadro 8.1 - Desarrollo de competencias según perfil de sucesores.....	121
8.3. Realizar un nuevo FODA junto con el mapa estratégico.....	122
Cuadro 8.2 - FODA-Mapa Estrategico.....	122
8.4. Definición de planes de acompañamiento.....	123
Ilustración 8.4 - Planes de Acompañamiento.....	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
REFERENCIAS	132

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 2.1	10
Estilos de sucesión.....	10
Ilustración No. 2.2	13
Estrategias para una sucesión exitosa en empresas familiares	13
Ilustración No. 2.3	15
Beneficios del plan de sucesión	15
Ilustración No. 2.4	16
Ejemplo de plan de carrera.....	16
Ilustración No. 2.5	18
Aspectos importantes para el diseño de un plan de sucesión.....	18
Ilustración No, 2.6	19
Pasos para el desarrollo de un plan de sucesión	19
Ilustración No. 2.7.....	21
Factores externos e internos	21
Ilustración No. 4.1	34
Necesidad de realizar procesos de sucesión.....	34
Ilustración No. 4.2	35
Cargos que deben de participar dentro de los planes de sucesión.....	35
Ilustración No. 4.3	36
Realizarlo internamente o mediante una consultora	36
Ilustración No. 4.4	37
Comunicación de los planes de sucesión.....	37
Ilustración No. 4.5	38
Riesgos que ocurren en los planes de sucesión	38
Ilustración No. 4.6	39
Consideraciones a tomar en cuenta para el éxito de los planes de sucesión.....	39
Ilustración No. 4.7	40
Ventajas de los planes de sucesión.....	40
Ilustración No. 4.8	41

Desventajas de los planes de sucesión	41
Ilustración No. 4.9	42
Personas con alto potencial dentro de los planes de sucesión	42
Ilustración No. 4.10	43
Aspectos a mejorar dentro de los planes de sucesión	43
Ilustración No. 4.11	44
Casos exitosos de planes de sucesión	44
Ilustración No. 4.12	45
Razón por lo cual no ejecuta un plan de sucesión	45
Ilustración No. 4.13	46
¿Cómo se reemplaza a las personas que ocupan cargos críticos?	46
Ilustración No. 4.14	47
Afectación a la empresa por la falta de un plan de sucesión.....	47
Ilustración No. 4.15	48
Ventajas de los planes de sucesión.....	48
Ilustración No. 4.16	49
Desventajas de los planes de sucesión	49
Ilustración No. 4.17	50
Casos de fracaso por falta de un plan de sucesión	50
Ilustración No. 4.18	51
Casos de éxito de planes de sucesión.....	51
Ilustración No. 4.19	52
Considera necesario analizar la posibilidad de realizar planes de sucesión	52
Ilustración No. 4.20	53
¿Qué se le viene a la mente sobre los planes de sucesión?	53
Ilustración No. 4.21	54
¿Por qué no ha evidenciado como importante realizar planes de sucesión?.....	54
Ilustración No. 4.22	55
Ventajas de los planes de sucesión.....	55
Ilustración No. 4.23	56
Desventajas de los planes de sucesión	56

Ilustración No. 4.24	57
Afectación a la empresa por la falta de un plan de sucesión.....	57
Ilustración No. 4.25	58
Riesgos de los planes de sucesión	58
Ilustración No. 4.26	59
Ventajas de los planes de sucesión.....	59
Ilustración No. 4.27	60
Desventajas de los planes de sucesión.....	60
Ilustración No. 4.28	61
¿Los planes de sucesión generan un impacto positivo dentro de la organización?	61
Ilustración No. 4.29	62
Motivo por el cual algunas empresas no han desarrollado planes de sucesión	62
Ilustración No. 4.30	63
Ayuda externa de una consultoría para los planes de sucesión	63
Ilustración No. 4.31	64
Casos exitosos de sucesión.....	64
Ilustración No. 4.32	65
Casos en donde no se han realizado planes de sucesión	65
Ilustración No. 4.33	66
Medición de los planes de sucesión	66
Ilustración No. 4.34	67
Mecanismos de control y seguimiento de los planes de sucesión.....	67
Ilustración No. 5.1	75
Elementos para preparar a la empresa para la sucesión.....	75
Ilustración No. 5.2	78
Beneficios de los Planes de Sucesión	78
Ilustración No. 5.3	89
Mapa Estratégico	89
Ilustración No. 6.1	92
Matriz de Gestión de Talento.....	92
Ilustración No. 6.2	96
Proyecciones Estratégicas	96

Ilustración No. 6.3	98
Colaboradores que no fueron identificados como altos potenciales	98
Ilustración No. 6.4	103
Transmitir el know how	103
Ilustración No. 7.1	105
El protocolo debería lograr	105
Ilustración No. 7.2	113
Plan de Comunicación	113
Ilustración No. 7.3	114
Plan de Contingencia.....	114
Ilustración No. 8.1	116
Indices de Mejora	116
Ilustración No. 8.2	118
Monitoreo del Plan de Sucesión	118
Ilustración No. 8.4	123
Planes de Acompañamiento	123

LISTA DE CUADROS

Cuadro No. 2.1	17
Diferencias entre planes de sucesión y planes de carrera.....	17
Cuadro No. 3.1	25
Diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa.....	25
Cuadro No. 3.2.....	26
Enfoque Cualitativo.....	26
Cuadro No. 3.3.....	27
Características Cualitativas	27
Cuadro No. 3.4.....	31
Tamaño de la muestra para investigaciones cualitativas.....	31
Cuadro No. 5.1	84
Perfil de competencia de Jefatura de Producción.....	84
Cuadro No. 5.2	85
Perfil de competencia de Jefatura de RR.HH	85
Cuadro No. 5.3	86
Perfil de competencia de Jefatura de Administración Financiera	86
Cuadro No. 5.4	87
Perfil de competencia de Jefatura Comercial.....	87
Cuadro No. 5.5	88
FODA	88
Cuadro No. 6.1	92
Esquema conceptual de la matriz	92
Cuadro No. 6.2	95

Etapas del plan de sucesión.....	95
Cuadro No. 7.1	104
Aspectos a considerar para el retiro de la Gerencia General	104
Cuadro No. 7.2	106
Aspectos a considerar en un protocolo familiar	106
Cuadro No. 7.3	107
Funciones del Consejo Familiar	107
Cuadro No. 7.4	108
Funciones del Asesor Externo	108
Cuadro No. 7.5	108
¿Cómo se construye un protocolo familiar?.....	108
Cuadro No. 7.6	110
Puntos a considerar en un protocolo familiar	110
Cuadro No. 7.7	112
Otros aspectos a considerar.....	112
Cuadro No. 8.1	121
Desarrollo de competencias según perfil de sucesores.....	121
Cuadro No. 8.2	122
FODA-Mapa Estrategico	122

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

CORPEI: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

IEF: Instituto de Empresas Familiares

RESUMEN

En la actualidad la gran mayoría de empresas cubren sus vacantes ya sea con los hijos de los dueños, familiares, conocidos, pero no en todos los casos esto nos va asegurar que sí están capacitados para desempeñarlos y comienzan a tener dificultades para mantenerse en el mercado por no tener un sucesor que haya sido entrenado con las competencias idóneas para el puesto. Por tal motivo, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo “Diseñar un plan de sucesión en las empresas familiares del Ecuador” por lo que se considera esencial que toda empresa familiar tenga una ruta a seguir.

Para el presente proyecto se postula dos hipótesis. (a) Los planes de sucesión permitirán que el traspaso de una generación a otra en las empresas familiares no genere un impacto negativo para esta, sino más bien, pueda promover la permanencia de la empresa en el tiempo, siendo esta sustentable y firme a pesar del paso del tiempo. (b) Los planes de sucesión generarán un impacto positivo en la empresa, logrando de esta manera una mayor trascendencia dentro del mercado competitivo. Esto permitirá desarrollar una marca de empleo estable y modelo, disminuyendo los niveles de rotación, equivocadas contrataciones de personal, entre otros aspectos que podrían afectar directamente en la rentabilidad de la empresa.

En lo relacionado a la estructura, el presente proyecto consta de ocho capítulos. En el primer capítulo se detalla las generalidades del proyecto, en otras palabras, el antecedente, la justificación, los objetivos y la metodología a desarrollarse. Posteriormente, en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico en donde se describe la historia de los planes de sucesión, las teorías de los planes de sucesión y algunos casos nacionales e internacionales.

En el tercer capítulo, se explica la metodología de investigación usada para el presente proyecto, en otras palabras, el tipo, método y enfoque de la investigación así como también las limitaciones, población de estudio, muestra e instrumentos de recolección de datos. En el cuarto capítulo, se analizaron los resultados de la investigación.

En el quinto capítulo, se detalla los pasos previos a la formulación y ejecución de un plan de sucesión en donde se prepara a la empresa para la puesta en marcha de un plan de sucesión. En el sexto capítulo se procede a explicar la ejecución de un plan de sucesión mientras que en el séptimo capítulo se describe los pasos a realizarse una vez definidos los

sucesores. Finalmente, en el octavo capítulo se explica el plan de seguimiento y control; y se realizan las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes.

La experta Christensen (2014) revela que a nivel internacional, de cada cien empresas familiares únicamente treinta alcanzan a la segunda generación. Entre los principales obstáculos para el crecimiento es la actitud reacia de los fundadores hacia el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, el motivo se debe a que a ellos en sus inicios les funcionaron acertadamente sus métodos, por lo que sin ninguna duda consideran que deberían seguir aplicándose.

Por otro lado, la reinención constante del negocio, que tiene relación directa con ciencias y metodologías que para ellos son nuevas, constituye una fuerte amenaza para la sobrevivencia de la empresa. Para Christensen (2014), los principales obstáculos por los que atraviesan las empresas familiares son:

- **La ausencia de estrategias**, ya que éstas no son definidas desde la constitución de la empresa.
- **La rivalidad de puestos de trabajo**, al desarrollarse la jerarquía a nivel familiar, esto representa constantes confrontaciones, ya que todos desean ocupar un puesto importante.
- **La sucesión**, señalado por Christensen (2014) como el factor más importante de las empresas familiares, y que debe ser previsto; este se da cuando el fundador o actual directivo de la empresa se cuestiona ¿quién quedará a cargo de la empresa?, o ¿quién ocupará determinado cargo laboral?

En el Ecuador, según Christensen (2014), el 90% de las empresas constituidas pertenecen a pequeñas y medianas organizaciones familiares, las mismas que presentan el problema evidenciado.

En consecuencia, los antecedentes permiten conocer que las empresas familiares del Ecuador no emplean dentro de sus estrategias planes de sucesión que les permitan

permanecer a lo largo del tiempo en el mercado, lo que representa un gran riesgo para su estabilidad.

1.2. Justificación del proyecto.

La alta presencia de empresas familiares en el Ecuador, frente al nivel económico y social del país, las ha convertido en motores empresariales, evidenciando esto la importancia de estas empresas en el sistema económico del país; sin embargo, hoy en día estas fracasan por la falta de análisis de un modelo de sucesión formal y estable, ya que existe el paradigma por parte de las empresas de que, el desarrollar e implementar estratégica y secuencialmente los procesos de sucesión representa un gasto para la misma.

Esto se debe a que los empresarios dueños de negocios o empresas familiares desconocen la necesidad de aplicar un proceso de identificación de quienes son las cabezas clave de los negocios, para lo cual es necesaria la aplicación de un correcto plan de sucesión, su ausencia fomenta el traspaso empírico y erróneo de una generación a otra de las empresas familiares, proceso que finalmente las llevará al fracaso.

No obstante, el proceso de sucesión es fundamental para las empresas, ya que les evita la presencia de complicaciones dentro del negocio, preparándolas para el futuro, ya que evidencia las áreas clave y los cargos más importantes de las empresas.

Además, el desarrollo de un plan de sucesión permite a la empresa enfocarse en las personas que colaboran en la misma y en sus habilidades, lo que contribuirá a la permanencia y continuidad de la misma en el tiempo, ya que estaría garantizando su posicionamiento en el mercado.

Lo antes mencionado permite justificar el tema propuesto, ya que se pone en conocimiento que el gasto por parte de las empresas en el desarrollo de un plan de sucesión se convierte en una inversión a corto plazo, la cual les permitirá alcanzar ganancias sustentables, mayor rentabilidad y permanencia en el tiempo.

1.3. Objetivo General.

Diseñar un plan de sucesión para las empresas familiares del Ecuador que traslade su modelo administrativo reactivo actual a un modelo de gestión proactivo y visionario que les permita alcanzar permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

1.4. Objetivos Específicos.

- Conocer las generalidades que se desarrollan alrededor del tema propuesto, de manera que se evidencie tanto el problema actual por el que atraviesan las empresas familiares del Ecuador como el enfoque bajo el cual se desarrollará el tema de investigación.
- Realizar un estudio teórico de los planes de sucesión dentro del marco aplicativo del mismo, analizando su conceptualización, historia, casos reales y teorías de expertos en el tema para tener más conocimiento sobre el presente proyecto
- Determinar los pasos que se deben seguir previo a la formulación y ejecución de los planes de sucesión para tener una mejor orientación sobre los lineamientos a seguir y poder formular un correcto plan.
- Estudiar el procedimiento a seguir para la ejecución de un plan de sucesión en empresas familiares con el fin de evitar altos niveles de rotación, conflictos laborales, poder evidenciar altos potenciales, entre otros.
- Establecer los mecanismos de control y seguimiento a implantar en las empresas familiares para medir la efectividad de los planes de sucesión.

1.5. Metodología del Proyecto.

La metodología bajo la cual se desarrolla el presente documento es de tipo cualitativa, la misma que acorde a lo señalado por Oriol (2013), tiene lugar al querer analizar conductas colectivas e individuales, información que no puede ser abordada cuantitativamente.

Cabe indicar, que aunque el presente proyecto se basa únicamente en una investigación cualitativa se hizo uso del conteo de datos para cuantificar y describir ciertas respuestas relacionadas a las empresas familiares del país.

Adicionalmente, la metodología a emplear se basa principalmente en el diseño de investigación bibliográfica, la misma que se complementa con una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, las mismas que acorde a expertos hacen referencia respectivamente a:

Diseño de investigación bibliográfico, el cual acorde a lo indicado por Palella y Martins (2010) se basa en un estudio sistemático y profundo del material documental relacionado al tema de estudio; además, este analiza la relación entre dos variables o más, para lo cual se recolecta, selecciona y analiza documentos obtenidos de fuentes formales y fidedignas, lo que permite presentar resultados reales y coherentes.

En cuanto a la investigación exploratoria, Arias (2006) señala que se realiza sobre un tema del que se requiere tener mayor información, por lo que sus resultados permiten adquirir una visión aproximada a los conocimientos requeridos.

Además, esta se complementa con una investigación descriptiva, que caracterizará el comportamiento del objeto de estudio. Arias (2006)

En consecuencia, la utilización tanto del diseño como de los tipos de investigación antes determinados permitió obtener la información necesaria para el desarrollo del presente documento.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Historia de los planes de sucesión.

La necesidad de generar y gestionar planes de sucesión se dio a raíz de la guerra de sucesión española (1701-1713). La cual, acorde a lo expuesto por Martínez y Canales (2009), se inició en 1701 debido al fallecimiento del rey Carlos II de España, representante de la Casa de Habsburgo.

El rey Carlos II no tenía un sucesor claramente definido, muchos historiadores consideran que esta situación se dio debido a que era estéril, por lo que no pudo tener hijos; sin embargo, a fin de no dividir el territorio español, su heredero fue Felipe de Anjou (Nieto de Luis XIV y; a la vez, bisnieto de Felipe IV).

Con este antecedente se inició el conflicto internacional, ya que el rey Luis XIV de Francia y el Emperador Leopoldo I exigían la corona, apelando a que estaban casados con infantas españolas; mientras que el Archiduque Carlos de Habsburgo tampoco tomó de la mejor forma dicha decisión.

En consecuencia, se originó un gran conflicto que dio paso a la guerra de sucesión española, que inició en 1701, año en el cual Felipe de Anjou toma el trono, convirtiéndose en Felipe V, hasta el año 1713, donde culmina con la muerte del Emperador de Alemania, hermano de Carlos de Habsburgo, ya que a este le tocó asumir el trono bajo el nombre Carlos VI.

Henry Fayol (1841-1925) pionero francés de la historia de la administración fue uno de los primeros en reconocer y documentar la necesidad organizacional de la planificación de la sucesión, según lo indica el autor (Rothwell, 2010). Del mismo modo William Rothwell señala que el proceso de planificación de una sucesión ha sido desarrollado e implementado por líderes eficaces a través de los tiempos, el autor indica: “Los líderes espirituales siempre están invirtiendo en la próxima generación de líderes” (2010, p. 8) Dios dio a su pueblo instrucciones específicas en relación a como se debería entrenar y preparar a la nueva generación de líderes, como ejemplo, se puede considerar a la sucesión de Moisés y Joshua en donde este último fue el nuevo sucesor. (Deuteronomio 6:6-9; 20-25)

Los verdaderos líderes son muy conscientes de que la permanencia continua de una organización depende en tener a las personas adecuadas en los lugares correctos y en el momento adecuado. Sería devastador para la continuidad de una empresa si de repente se necesita un sucesor y nadie ha sido identificado.

El economista Clifton Wharton (2005) dijo: “Una de las mayores negligencias que cometen los líderes es la falta de preparación de sus sucesores.” (Committee for Economic Development, 2007, p. 21)

De acuerdo con (William, 2003, p. 24) “Una de las cosas más importantes que los líderes hacen es prepararse para su propia sucesión. La elección de un sucesor en jefe es una de las decisiones más importantes que se deben de tomar ya sea que se trate de la selección de un nuevo papa, un nuevo rey o un nuevo presidente.”

Cuando el ex primer ministro oficial del Reino Unido (1979-1990), Margaret Thatcher, se vio obligada a renunciar a su puesto se dio cuenta que tenía que llevar a cabo una última tarea y era asegurar que Sir John Major fuera su sucesor, ya que ella creía que Sir John era el hombre encargado de asegurar y salvaguardar su legado y de llevar las políticas del Reino Unido a otro paso adelante. Cabe indicar que Sir John Major antes de suceder a Thatcher fue Ministro de Hacienda y Ministro de Asuntos Exteriores durante el gobierno de Margaret Thatcher. (Blackaby & Blackaby, 2001 , p. 279)

2.2. Casos de los planes de sucesión.

CASO PAPELESA

La empresa industrial papelera y cartonera PAPELESA, hasta hoy en día ha manejado la profesionalización de funciones y estrategias de negocios, esto se ha dado por medio de un proceso de sucesión adecuado, donde se ha manejado la asignación de cargos y responsabilidades a la siguiente generación del actual fundador de la empresa.

Este proceso se ha ejecutado estratégicamente por medio de la división de tareas y segmentos entre la siguiente generación, la cual se encuentra conformada por las tres hijas del Gerente General, de la siguiente manera:

1. Gerencia Corporativa
2. Gerencia de Papelerías
3. Gerencia General de líneas de cuadernos

En consecuencia, se evidencia que PAPELESA está preparando a su siguiente generación para que más adelante esta pueda gerenciar y dirigir eficientemente a quienes integran el grupo PAPELESA.

CASO TOSI

Perteneciente al Grupo Zunino, la empresa nació en 1919 en la ciudad de Guayaquil, posteriormente en 1938, Egidio Zunino Zunino asumió el cargo y la transformo en una casa comercial.

La empresa empezó su proceso de expansión con la tienda principal en Aguirre y Pedro Carbo para después ubicarse en el C.C. El Policentro y Plaza Mayor.

En el año 2000 abrió su primer local en la ciudad de Quito en el C.C Iñaquito y su segundo local en la avenida Doce de Octubre y Francisco Salazar, además de dos tiendas en Guayaquil ubicadas en el C.C Albán Borja y con el Tosí Outlet en Durán.

Cabe indicar que en un momento de mucho éxito el Grupo Zunino tuvo a su poder al Banco Territorial y a empresas como Tecnomil, Seguros Provenir, Alpitur.

En la tercera generación, la cual se encontraba a cargo Prieto Francesco Zunino Anda, tuvieron que cerrar la mayoría de sus empresas, mientras que otras fueron vendidas para pagar deudas, Casa Tosí cerró sus puertas en marzo del 2014.

2.3. Definición de los planes de sucesión.

De acuerdo con (Rothwell, 2010) los planes de sucesión son un esfuerzo deliberado y sistemático por parte de una organización para asegurar la continuidad de liderazgo en puestos claves así como también retener y desarrollar capital intelectual y de conocimiento para el futuro y fomentar el progreso individual.

Para Baguer (2009) un plan de sucesión es la decisión que las empresas toman en elegir de entre sus empleados a aquellos que asumirán en un futuro cargos directivos; para lo cual, se planifica la preparación de los mismos, a fin de que la sucesión en dichos puestos sea efectiva.

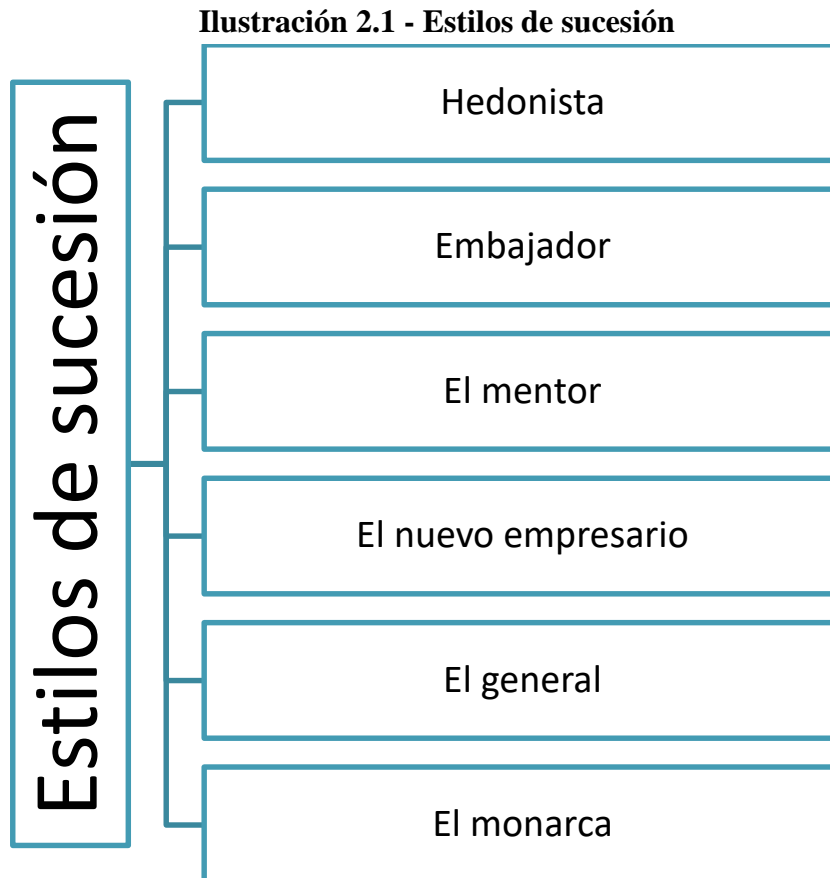
Por su lado, Alles (2013) reconoce las siguientes consideraciones que definen a los planes de sucesión:

- Todos los puestos clave que conforman una empresa deben tener siempre un sucesor designado.
- El trabajar con un plan de sucesión representa para la empresa una forma de cuidar y de incrementar el capital intelectual de la misma.
- Los planes de sucesión:
 - Se enfocan en el desarrollo del recurso humano.
 - No se basan en buscar sucesión con fechas específicas (por edad de los colaboradores), ya que se puede también designar sucesores a colaboradores jóvenes.
- El contemplar a un colaborador como sucesor de un puesto de trabajo no establece una promesa, ya que esta es considerada como un “posible ocupante”.

Por último, Rodríguez (2011) señala que el plan de sucesión es un instrumento que gestiona el recurso humano de una empresa, de manera que le asegura a esta el contar con personal capacitado para ocupar, ya sea a corto, medio o largo plazos, puestos clave de la empresa.

Por su parte, (Stuart., 2012) indica que la planificación de la sucesión de los líderes es muy importante para todas las empresas; sin embargo, es por desgracia una de las áreas más comúnmente olvidadas. Las empresas familiares que se encuentran estrechamente alineadas con el fundador y a veces con un miembro de la familia que hace las veces del presidente o gerente general, carecen de una sucesión planificada, por lo que estos son reacios a dejar la empresa en manos de otras personas.

Cabrera (2005), al reconocer la importancia del proceso de sucesión dentro de las empresas, señala que existen varios estilos de sucesión:



Fuente: (Cabrera, 2005)

Elaborado por: Las Autoras.

Los mismos que hacen referencia respectivamente a:

✚ **Sucesión estilo hedonista:**

Cuando el colaborador se retira de manera voluntaria de la empresa, a fin de dedicarse a actividades de tipo cultural o deportivo que previamente no había podido realizar por tiempo. Al retirarse de la empresa corta su relación con la misma.

✚ **Sucesión estilo el embajador:**

Esta hace referencia al retiro del primer ejecutivo de la empresa, (quien generalmente es el dueño o fundador de la empresa); sin embargo, en este estilo el ejecutivo a pesar de retirarse del puesto de trabajo, continúa siendo parte del consejo administrador de la empresa.

✚ **Sucesión estilo el mentor:**

El colaborador se retira oficialmente de la empresa; sin embargo, se encuentra dispuesto a ayudar como asesor a su sucesor en caso de que este lo requiera.

✚ **Sucesión estilo el nuevo empresario:**

Cuando el empresario luego de crear la empresa, en corto tiempo se retira con la idea de crear una nueva que no ligue su actividad con la primera.

✚ **Sucesión estilo el general:**

Este hace referencia a la situación donde existe una presión para que el gerente o persona a cargo de un puesto importante se retire del mismo, ante la cual este accede a retirarse; sin embargo, se dedica a conspirar para poder recuperar su puesto.

✚ **Sucesión estilo el monarca:**

Este estilo se da cuando el empresario se niega a retirarse, incluso en ocasiones donde la edad del mismo excede a la de jubilación. En este estilo muchas veces el empresario muere en posesión de su cargo, ya que resulta muy complicado ejecutar un plan de sucesión, y; en consecuencia, no hay un sucesor preparado para asumir el cargo.

Para Trevinyo (2010) la sucesión en las empresas familiares es un camino largo e interminable, ya que cuando un nuevo directivo o empresario se hace cargo de una empresa o negocio, entre sus primeras labores debe ubicarse la preparación de su propio sucesor.

Del mismo modo, (Hughes & Melilli, 2015) señalan: “La planificación de la sucesión – tanto a largo plazo y como un plan que puede ser implementado de inmediato en un caso de crisis – es fundamental para la supervivencia de la empresa y como una cuestión de buen gobierno. Dentro de la perspectiva de la empresa familiar, es obligación del directorio familiar que un plan tenga lugar.” Para ello, hay que tener en consideración:

- Empezar la discusión del plan de sucesión temprano: Algunos directivos empiezan el proceso de sucesión tan pronto como se nombra al Gerente General y lo mantienen en agenda anualmente. Pueda que el Gerente General se resista, pero empezar con la discusión de manera temprana y manteniéndola en la agenda anual

para que sea visto como una parte de la gestión de la empresa y puede ayudar que la idea de tener dicha discusión sea menos amenazadora.

- Prepare el terreno: para los propietarios que muestren resistencia al tema, se debería de pensar en un contexto que los ayude a ser más receptivos, se podría empezar en un contexto informal (reunión).
- Tiene que ser objetivo: directores externos que están involucrados en otras empresas familiares pueden ayudar así como también consultores que tienen experiencia trabajando con empresas familiares. Cuanto más claridad haya en relación a las fortalezas y experiencias que son requeridas para el siguiente sucesor, habrá un mejor análisis objetivo de como las capacidades de los sucesores potenciales cumplen con dichos requisitos así como también se podrá identificar vacíos que habrá que llenar.
- Mirarlo de forma amplia: La sucesión de un presidente de una compañía o propietario es de suma importancia pero también hay otros roles que hay que tener en cuenta. Desde una perspectiva familiar, hay formas para mantener a miembros familiares talentosos comprometidos con la compañía incluso si estos no van a desempeñar el rol de presidentes o gerentes generales.

La existencia de una sucesión exitosa en empresas familiares, señala Trevinyo (2010) que es propiciada por muchas estrategias, entre las cuales destaca las más relevantes:

Ilustración 2.2 - Estrategias para una sucesión exitosa en empresas familiares



Fuente: (Cabrera, 2005)

Elaborado por: Las Autoras.

✚ Planificación de la sucesión

La planificación de la sucesión es variante acorde al caso de la empresa, el estilo de sucesión y los propios sucesores.

✚ Protocolo familiar

Dado a que en empresas familiares es importante velar por las buenas relaciones entre la familia y la empresa, es necesario clarificar dicha relación, lo que permite evitar las tensiones en la familia ante las sucesiones a realizarse para el éxito de la empresa.

Dentro de esta estrategia, es necesario establecer:

- Reglas de transmisión de acciones.
- Política de dividendos.
- Acceso a la empresa.

✚ Preparación de sucesores

Sin desmerecer los estudios académicos de los sucesores elegidos, estos deben ser preparados para los puestos clave de la empresa familiar, para lo cual deben ser correctamente formados en aspectos propios de la misma como:

- Conocimiento de la actividad de la empresa.

- Capacidad de dirigir la empresa.
- Integración del sucesor a la empresa.
- Responsabilidades y funciones (incremento gradual de la complejidad).
- Conocimiento del desempeño de todos los puestos de la empresa (rotación en los puestos).

Creación de órganos de comunicación y decisión

Dada la importancia de mantener la relación de confianza entre las generaciones de la sucesión con los directivos o personas clave de la empresa que no sean parte de la familia; es necesario que se cree:

- Consejo familiar.
- Consejo administrativo.
- Consejo directivo.

Visión y planificación estratégica

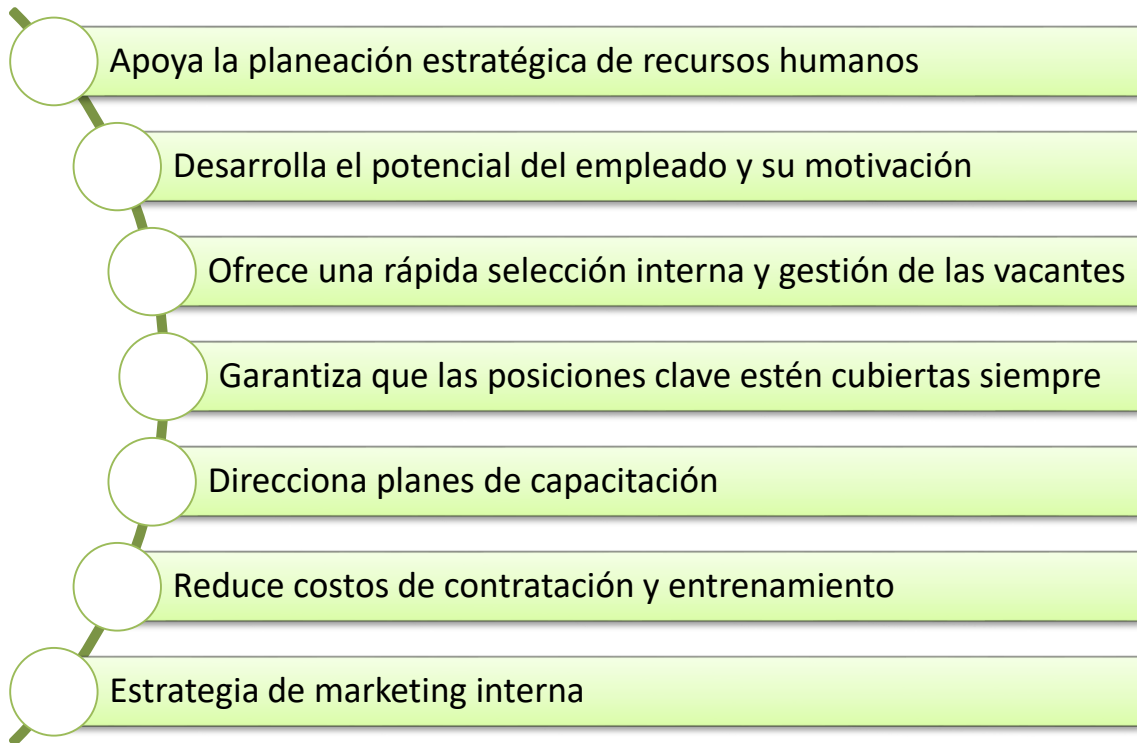
El nuevo sucesor debe ingresar al mando de la empresa familiar con una nueva visión de la misma, la cual debe reforzar su compromiso de continuidad de la empresa.

Preparar para la jubilación

En las empresas familiares el líder es en fundador de la empresa, y este posee temor de retirarse de la misma, situación que retrasa el proceso de sucesión; sin embargo, la planificación de actividades para este una vez que deje el mando de la empresa es importante para reducir sus temores, los cuales generalmente son de inactividad y de inutilidad.

Por último, es importante rescatar los beneficios que un plan de sucesión puede ofrecer a una empresa, los mismos que acorde a lo expuesto por Alles (2013) son los siguientes:

Ilustración 2.3 - Beneficios del plan de sucesión



Fuente: Alles (2013)

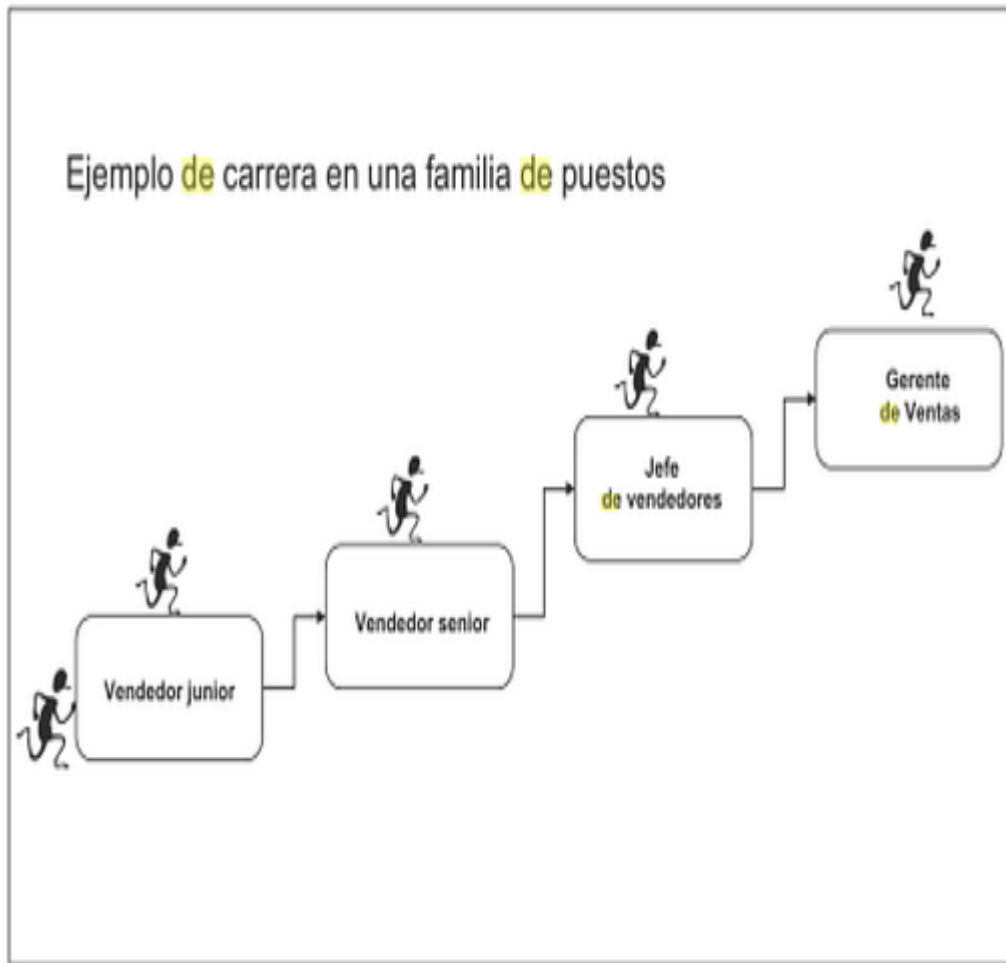
Elaborado por: Las Autoras.

2.4. Diferencia entre planes de sucesión y planes de carrera.

Los planes de carrera para Alles (2013) se encuentran directamente relacionados con los puestos que conforman la empresa. Por ejemplo, si dentro de una empresa existe una fuerza de ventas numerosa, un plan de carrera sería una buena opción para los puestos de trabajo, dejando de lado a las personas que los ocupen, a pesar de que se convierten en los actores y beneficiarios del mismo.

Además, para Alles (2013) los planes de carrera deben ser implementados en empresas donde exista una familia de puestos numerosos; situación que se puede definir al evidenciar que el área de una empresa se conforma por un número de colaboradores que constantemente requiere de contar con nuevos integrantes, adecuadamente capacitados para asumir nuevos puestos.

Ilustración 2.4 - Ejemplo de plan de carrera



Fuente: Alles (2013)

Elaborado por: Las Autoras.

Los planes de carrera establecen, teórica y formalmente, las características necesarias para que un colaborador pueda pasar de un puesto de trabajo a otro dentro del plan de carrera.

En consecuencia, a continuación se exponen las principales diferencias identificadas entre los planes de sucesión y los planes de carrera:

Cuadro 2.1 - Diferencias entre planes de sucesión y planes de carrera

Planes de Sucesión	Planes de Carrera
* Parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo	* Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño con intención de motivarlo y ofrecerle un futuro prospero basado principalmente en su esfuerzo
* La continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características	* Visualización limitada de crecimiento
* Da prioridad a la experiencia, la experticia y el talento desarrollado o potencial existente.	* Dan prioridad a la antigüedad, certificación y duración
* Se establece el tiempo de sucesión para cada persona según su potencial y posibles cargos a ocupar	* Se definen rutas profesionales, requerimientos de las personas y tiempos previstos
* Se establece un plan de carrera personal para uno o varios individuos (carácter individual)	* Se genera un plan de carrera general para todo el personal de la Empresa
* No prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; éstos planes parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales de la persona	* La programación suele ser rígida y lineal

Elaborado por: Las Autoras.

2.5. Las teorías de los planes de sucesión según los expertos.

Baguer (2009) rescata los siguientes objetivos perseguidos por los planes de sucesión:

- Identifica los puestos clave de las empresas.
- Disminuir la problemática dentro del cambio o sucesión en la empresa.
- Preparar y motivar a las personas que accederán a los nuevos cargos de la sucesión.

El Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2014) reconoce de manera específica para las empresas familiares, que los planes de sucesión de las mismas deben perseguir los siguientes objetivos:

- ✚ Distribuir y transferir el patrimonio familiar.
- ✚ Traspasar el control de las empresas familiares de manera que se mantenga el liderazgo efectivo en las mismas.

✚ Conservar la armonía familiar.

Además, el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2014) señala que el desarrollo de un plan de sucesión, dentro de una empresa familiar debe ser correctamente diseñado y guiado con el consentimiento de los directivos o administración de la empresa.

En consecuencia, el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2014) señala la importancia de que las empresas familiares detallen formalmente por escrito una guía para el proceso de desarrollo de planes de sucesión; para lo cual, es importante tener en cuenta lo siguiente:

Ilustración 2.5 - Aspectos importantes para el diseño de un plan de sucesión



Fuente: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2014)

Elaborado por: Las Autoras.

En consecuencia, a continuación se citan los 12 pasos que contribuirán a que las empresas familiares desarrollen un plan de sucesión. (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2014)

Ilustración 2.6 - Pasos para el desarrollo de un plan de sucesión



Fuente: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2014)

Elaborado por: Las Autoras.

Existen algunos autores que han logrado evidenciar la necesidad de desarrollar planes de sucesión en empresas, donde muchos de ellos han identificado la ejecutabilidad de los planes de acción como parte del comportamiento organizacional. A continuación algunos extractos:

“Ya sean de carácter formal basados en amplios análisis de datos, o de carácter informal en la simple percepción de las necesidades futuras, proporcionan elementos clave para la toma de decisiones acerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y de los planes de inversión de recursos materiales y financieros. Los planes de sucesión en base a competencias permiten a una organización determinar las competencias actuales críticas, necesarias para triunfar en puestos clave, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro”. (Dalzie, Cubeiro, & Fernández, 1996)

“Una organización que toma decisiones improvisadas y que es incapaz de anticipar los cambios, se percibe como una empresa inestable. En cambio, una compañía que puede demostrar que está preparada para eventos futuros refleja solidez en el mediano y largo plazos. Por ello, la planeación es quizás el factor más relevante para prever situaciones que puedan afectar, sobre todo, la toma de decisiones dentro de la empresa, así como la dirección de la misma. El plantear un proceso estructurado que defina el camino a seguir, garantiza en gran medida el cumplimiento de los objetivos de cualquier negocio”. (Drucker, 2010)

“La planificación estratégica es el proceso por el cual las organizaciones optan por sobrevivir y competir. Esto involucra la formulación e implementación de un plan a largo plazo a través del cual la organización pueda aprovechar al máximo sus fortalezas organizacionales internas actuales y sus oportunidades externas futuras mientras que minimiza sus debilidades y futuras amenazas. Para implementar planes estratégicos, las organizaciones requieren de personas talentosas, sin ellos, los planes no se pudieran realizar. Por lo tanto, la identificación y sucesión de liderazgo son fundamentales para la implementación exitosa de la estrategia de la organización y por ende para la continuidad y competitividad de la misma.” (Rothwell, 2010)

“Entre los aportes más valiosos que se puedan realizar dentro de una organización para promover su rendimiento en el largo plazo es asegurar que la empresa cuente con un plan de sucesión y con un fuerte talento directivo interno.” (Clifford, 2008)

Según Drucker (2010), las empresas deben contar con una planificación del plan de sucesión adecuada, lo cual revela una necesidad real y actual de empresas; en muchos casos, los cargos críticos no son ocupados por personas clave, sino más bien por aquellas que no tienen experiencia y; peor aún, conocimientos.

Expertos como Cabrera (2005) coinciden al resaltar que para fundamentar la planificación del plan de sucesión en las empresas familiares es válida la teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Esta teoría señala que el éxito de las empresas familiares se debe a que logran identificar y aprovechar, por medio de las estrategias, todos sus recursos y capacidades.

Para Gallo (1995), las empresas familiares son diferenciadas de otro tipo de empresas porque poseen importantes capacidades que les brindan un alto potencial competitivo; no obstante, esto puede encontrarse en riesgo por la ausencia o la mala planificación del proceso de sucesión.

Para Drucker (2010), factores externos e internos como los detallados a continuación manifiestan que la planeación y preparación es de suma importancia para lograr la supervivencia y el éxito de las empresas.

Ilustración 2.7 - Factores externos e internos

Factores externos	Factores internos
<ul style="list-style-type: none">• Devaluación• Inflación• Aumento de costos• Recesión• Otros	<ul style="list-style-type: none">• Enfermedad de colaborador• Conflictos laborales• Retiro de líderes• Otros

Fuente: Drucker (2010)

Elaborado por: Las Autoras.

En consecuencia, la sucesión forma parte de un acto preventivo, ya que ante la presencia de estos factores, es la forma correcta de salvaguardar el patrimonio de la empresa, las buenas prácticas dentro de la misma y el legado que la organización ha adquirido con el paso de los años.

Por otra parte, (Rothwell, 2010) señala que hay cuatro diferentes teorías o enfoques que se pueden usar para integrar planes de estrategia y planes de sucesión: (a) El enfoque orientado al mercado: la planificación y gestión de la sucesión se rige por necesidades y requerimientos del mercado por lo que se requiere que los sucesores sepan manejar presiones competitivas del mercado.

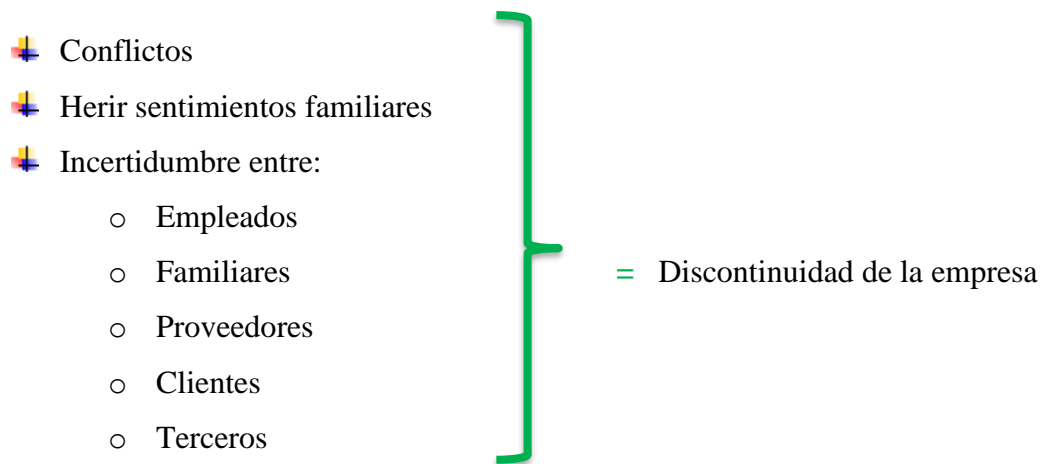
(b) El enfoque de planificación de carrera: la planificación y gestión de la sucesión está ligada a los planes estratégicos a través de procesos de planificación de carreras individuales. Las personas examinan sus objetivos de carrera propios a la dirección de la estrategia de la organización. De esa manera, ellos pueden tomar decisiones acerca de cómo pueden contribuir con las necesidades organizacionales emergentes y al mismo tiempo mejor sus propias carreras profesionales.

(c) El enfoque futurista: la planificación y gestión de la sucesión se convierten en un vehículo para la previsión de las necesidades de talento derivados de la estrategia corporativa. En donde se busca combinar el talento interno de la organización con las nuevas exigencias creadas.

(d) El enfoque de rifle: la planificación y la gestión de la sucesión se centra en la resolución de problemas específicos que debe de confrontar la organización.

Para muchos empresarios, las empresas familiares poseen la visión de que a pesar del transcurso de los años la operación de las mismas no cambiará, por lo que no transmiten las estrategias de éxito a otros colaboradores de la empresa, conservando solo para ellos mismos las fortalezas de la organización.

Sin embargo, la falta de un proceso adecuado de sucesión en empresas familiares puede generar consecuencias negativas como:



Por ello, el plan de sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado, con la respectiva anticipación y conciencia, ya que el dejar de contar con una persona que ocupe un puesto clave en una empresa familiar implica perder el conocimiento y experiencia en la operación de la misma, el cual se ha adquirido a través de los años.

Es por esto que el plan de sucesión toma alta importancia, ya que además de disminuir la pérdida antes mencionada, este por medio de sus estrategias e iniciativas permite que, a pesar de cambios de aquellas personas de la dirección y liderazgo de la misma, la empresa pueda seguir operando sin problemas y con ello mantenga su continuidad.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y método de investigación

Los tipos de investigación, de acuerdo con (Malhotra, 2008), son exploratoria y concluyente, en donde esta última se divide en dos: descriptiva y casual. Para el desarrollo del presente proyecto se utilizó el tipo de investigación exploratoria y descriptiva. A continuación se detalla la definición de ambos tipos de investigación:

“La investigación exploratoria sirve para proporcionar al investigador un panorama amplio acerca del fenómeno que se desea investigar. Es una herramienta extraordinaria, ya que si se identifica la información correcta, obtendremos un panorama amplio y profundo del fenómeno de estudio. En algunas ocasiones, este panorama puede ser suficiente para tomar decisiones de mediana importancia.” (Benassini, 2009, p. 47)

“El tipo de investigación exploratoria tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador.” (Malhotra, 2010)

“La investigación exploratoria tiene como objetivo primario facilitar una mayor comprensión del problema.” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2003)

“La investigación descriptiva, también llamada investigación diagnóstica, es aquella que busca definir con claridad el objetivo de estudio, el cual puede ser un mercado, una empresa, una industria, una competencia o un problema simple de mercado.” (Benassini, 2009, p. 45)

“La investigación descriptiva tiene como principal objetivo la descripción de algo por lo regular las características o funciones del objeto que se pretende estudiar.” (Malhotra, 2010, p. 82)

“La investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Dankhe, 1989)

Se realizó una investigación exploratoria con el fin de comprender en mayor detalle aspectos sobre las empresas familiares en lo que respecta a: conceptualización, historia, marco teórico sobre planes de sucesión, casos reales en empresas ecuatorianas, etc.

Adicional a la investigación mediante datos secundarios (exploratoria) también se

empleó una investigación descriptiva con el fin de describir datos y características importantes sobre las empresas familiares.

Por otra parte, en lo relacionado al método de investigación, de acuerdo con (Dankhe, 1989), este se clasifica de la siguiente manera: método lógico y método empírico. En donde el método lógico se basa en el análisis, síntesis y deducción de las cosas; mientras que el empírico se refiere al conocimiento y en base a experiencias propias. Para el presente proyecto se utilizó el método analítico y el método sintético.

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.” (Ruíz Ramón, 2006)

“El método sintético es un proceso de razonamiento que tiene a reconstruir un todo, a partir de elementos distinguidos por el análisis; en otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.” (Ortiz & García, 2000)

Es decir el método analítico y sintético se complementa por lo que con el primer método se separan los elementos para ser evaluados con mayor precisión y posteriormente con el segundo método, los elementos son reunidos según la relación que tengan para ser entendido en su totalidad.

Se realizó el método analítico por lo que se descompuso a la hipótesis según las variables que la integran para así realizar un estudio más profundo, en otras palabras, se analizó a la variable independiente que se refiere a los planes de sucesión en empresas familiares y del mismo modo a la variable dependiente que hace referencia a la permanencia de la empresa, niveles de rotación, equivocadas contrataciones de personal, marca de empleo estable.

Así mismo, se empleó el método sintético para analizar las variables integradamente, es decir, una vez que se analizó las variables por separado, éstas se integraron con el método sintético para observarlas en su totalidad y relacionarlas.

3.2. Enfoque de la investigación

En lo relacionado al enfoque de la investigación, este puede ser cualitativo o cuantitativo. A continuación se presentan algunos aspectos de ambos enfoques que ayudarán a seleccionar el adecuado para el presente proyecto.

Cuadro No. 3.1

Diferencias entre la investigación cuantitativa y cualitativa

Aspectos a considerar	Inv. Cuantitativa	Inv. Cualitativa
Punto de partida	Hay una realidad que conocer	Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar
Realidad a estudiar	Existe una realidad objetiva	Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido.
Objetividad	Busca ser objetivo	Admite subjetividad
Lógica	Se aplica la lógica deductiva, de lo general a lo particular.	Se aplica la lógica inductiva, de lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones – no estadísticas – y la teoría.)
Planteamiento del problema	Delimitado, acotado, específico.	Abierto, libre, no es delimitado.
Uso de la teoría	La teoría se la utiliza para ajustar sus postulados al mundo empírico.	La teoría es un marco de referencia.
Composición de la muestra	Casos que en conjunto son estadísticamente representativos	Casos individuales, no representativos desde el punto de vista estadístico
Tipo de datos	Datos confiables y duros “hard”	Datos profundos y enriquecedores “soft”
Características del análisis de los datos	Sistemático; Utilización intensiva de la estadística descriptiva e inferencial; Impersonal.	El análisis varía dependiendo del modo en que hayan sido recolectados los datos; Uso moderado de la estadística (conteo, algunas operaciones aritméticas)
Principales criterios de evaluación de los datos	Objetividad, rigor y validez	Credibilidad, confirmación, valoración y transferencia
Presentación de resultados	El formato de presentación es estándar	El investigador emplea una variedad de formatos para reportar sus resultados

Fuente: (Mertens, 2005) (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006, pp. 7,8,9,10,11,12)

Elaborado por: Las Autoras

Considerando la información de la tabla superior, se optó por realizar una investigación cualitativa debido a las siguientes razones:

(a) realidad a estudiar: en el presente proyecto de investigación existen varias realidades subjetivas las cuales varían en su forma y contenido ya que el diseño de un plan de sucesión dependerá de las características de cada empresa; por ello, no puede haber una sola realidad objetiva; y,

(b) el planteamiento del problema es abierto, libre y no está delimitado a una empresa en específico. “Necesidad de diseñar e implementar procesos estratégicos (planes de sucesión) que permitan que empresas familiares perduren en el tiempo, específicamente en el traspaso de una generación a otra.”

El enfoque cualitativo emplea procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos con el fin de generar conocimiento y para ello, se utiliza cinco fases similares y relacionadas entre sí, que según (Grinnell, 1997) son:

Cuadro No. 3.2
Enfoque Cualitativo

Fases del proceso cualitativo
1. Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Fuente: (Grinnell, 1997)

Elaborado por: Las Autoras

En otras palabras, se evalúa la situación objeto de estudio para proceder a realizar suposiciones sobre dicho fenómeno. Una vez realizado esto, se debe demostrar con fundamentos (investigación de campo) el grado de veracidad de dichas suposiciones con el fin de modificarlas, fundamentarlas o rechazarlas.

A continuación se detallan algunas características de la investigación cualitativa según (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006, pp. 8,9) y (Grinnell, 1997):

Cuadro No. 3.3
Características Cualitativas

Características de la investigación cualitativa:
(a) Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar, describir y luego generar perspectivas teóricas.) Van de lo particular a lo general. Por ejemplo: en un tipo de investigación cualitativa, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

(Continua...)

(b) Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (experiencia, punto de vista y otras aspectos subjetivos)
(c) El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales.
(d) El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.
(e) Las variables no se definen con el propósito de manipularse ni de controlarse experimentalmente.
(f) Las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
(g) La recolección de los datos está mayormente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado.
(h) Los significados se extraen de los datos y no necesitan analizarse estadísticamente (aunque el conteo puede utilizarse en el análisis).

Fuente: (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006) & (Grinnell, 1997)

Elaborado por: Las Autoras

Tomando como referencia la información detallada en la tabla superior y relacionándola al presente proyecto se puede indicar que:

(a) Se empleó la investigación cualitativa, mediante entrevistas con el objetivo de explorar, descubrir y luego generar perspectivas teóricas en relación a los planes de sucesión en empresas familiares.

(b) La recolección de datos se basó principalmente para conocer las perspectivas y puntos de vista de personas que laboran en empresas familiares en el área de Recursos Humano o de Gerencia y de expertos en el tema como consultores.

(c) Se utilizó la técnica de la entrevista para la recolección de información.

(d) Las variables no se definieron con el propósito de extrapolarlas a toda una población sino más bien para describir la situación de algunas empresas familiares con respecto a los planes de sucesión, conocer el motivo del porque algunas empresas no han implementado dicho plan, las ventajas y desventajas que han traído la implementación o no implementación del mismo, etc.

(e) Se realizó únicamente un conteo de datos y no un análisis estadísticamente representativo.

3.3. Alcance y limitaciones de la investigación

El alcance de la presente investigación es realizar un análisis exploratorio sobre los planes de sucesión para empresas familiares y fundamentar dicho estudio con lo obtenido en la investigación de campo cualitativa, realizado a través de entrevistas, con el fin de diseñar un plan de sucesión para empresas familiares del Ecuador.

Cabe indicar, que dicho plan de sucesión son pasos considerados importantes a seguir que las empresas pueden utilizar como modelo guía para posteriormente adaptarlo/cambiarlo/mejorarlo según las características de cada compañía (industria en que opera, número de personas que van a participar en el proceso, nivel de compromiso de dichas personas, etc.) Es importante señalar que cada empresa es diferente; por tales motivos, el plan de sucesión para cada una de ellas es único.

Por otra parte, se consideran limitaciones del presente proyecto de tesis:

- Incapacidad de generalizar los resultados sobre la base de una investigación cualitativa.
- La no realización de una investigación cuantitativa representativa debido a la naturaleza del objetivo general del presente proyecto “Diseñar un plan de sucesión para empresas familiares”.

3.4. Población de estudio y tamaño de la muestra

“La población es el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprende el universo del propósito del problema de investigación.” (Malhotra, 2008)

Dado que el presente proyecto se basa en el diseño de un plan de sucesión para empresas familiares del Ecuador para que trasladen su modelo administrativo reactivo a un modelo de gestión proactivo y visionario que les permita alcanzar permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

La población objeto de estudio fueron empresas familiares y expertos en el tema tales como: consultores, coaches, gerentes de RR.HH, psicólogos organizaciones, etc. Por otro lado, a continuación se mencionan algunas de las empresas familiares que representan a grandes grupos económicos del Ecuador.

Ilustración No. 3.4
Empresas Familiares

Empresas familiares que forman parte de los grandes grupos económicos de Ecuador				
<p>FAMILIA NOBOA PONTÓN</p> <p>Álvaro Noboa <i>Exportadora Bananera Noboa</i></p> <p>El Café</p> <p>Truisfruit</p> <p>Industrial Molinera</p> <p>Banacon</p> <p>Industria Cartonera Ecuatoriana</p>	<p>FAMILIA WRIGHT</p> <p><i>Corporación Favorita</i></p> <p>Supermaxi</p> <p>Megamaxi</p> <p>Juquetón</p> <p>Aki</p> <p>Supersaldos</p> <p>KYWI</p> <p>Sukasa</p> <p>TVentas</p>	<p>FAMILIA EL JURI</p> <p><i>Almacenes Juan Eljuri</i></p> <p>Neohyundai</p> <p>Aymesa</p> <p>Aekia</p> <p>Quito Motors</p> <p>Metrocar</p>	<p>FAMILIA EGAS</p> <p><i>Banco Pichincha</i></p> <p>Diners Club</p> <p>Banco Rumiñahui</p> <p>Banco de Loja</p> <p>Interdin</p> <p>Credife</p>	<p>FAMILIA GODOY</p> <p><i>ILE</i></p> <p>Coile</p> <p>Comercializadora Godoy Ruiz</p>
<p>Isabel Noboa <i>Consorcio Nobis</i></p> <p>Compañía Azucarera Valdez</p> <p>Mobilsol</p> <p>Universal Sweet Industries</p> <p>Gulkana</p> <p>Ecoelectric</p>	<p>FAMILIA CZARNINSKI</p> <p><i>Corporación El Rosado</i></p> <p>Mi Comisariato</p> <p>Mi Juguetería</p> <p>Ferrisariato</p> <p>Chilis</p> <p>Supercines</p> <p>Radio Disney</p>	<p>FAMILIA JAN BAKKER</p> <p><i>Industria Pronaca</i></p> <p>Inaexpo</p> <p>Mardex</p> <p>Produastro</p> <p>INCA</p>	<p>FAMILIA HIDALGO</p> <p><i>Cosntructora Hidalgo e Hidalgo</i></p> <p>Consorcio Vial Manabí</p> <p>Conorte</p> <p>Consorcio AVQ</p> <p>Propiedades Agroindustriales Surco</p>	<p>FAMILIA WONG</p> <p><i>Reybanpac</i></p> <p>Fertisa</p> <p>Aerovic</p> <p>Cartonera Andina</p>



Fuente: (Diario El Expreso, 2014)

Adicionalmente, se puede mencionar a las siguientes empresas familiares: Filtrocorp, Papelesa, Presto, Amacenes Marriot, Indusur, Almacenes De Prati, Picca, Banco de Guayaquil, Ferremundo, Fadesa, AJE, Expotuna, IIASA, Marathon Sport, Maviju, Carosem, Agro Manobanda Hnos, entre miles de otras.

De la misma manera se considera población de estudio, para la presente investigación, a expertos que laboran en empresas consultoras líderes en Gestión de Talento Humano muy reconocidas tales como: PricewaterhouseCoopers, Humane Consulting Group, Addeco, entre otras.

Es necesario indicar, que a nivel de Ecuador el porcentaje de empresas familiares se acerca al 80%, según datos difundidos en el Seminario “Secretos de las empresas familiares” organizado por la Cámara de Comercio de Guayaquil y ADEN Business School. (Diario El Expreso, 2014)

La Muestra

Para la selección de la muestra, según (Benassini, 2009, p. 192) existen dos métodos: el muestreo no probabilístico y el probabilístico. El primero se basa según el juicio del investigador y no se usa ningún procedimiento estadístico de selección al azar, mientras que el segundo método otorga a cada elemento de la población una oportunidad probabilística fija de ser elegido en la muestra.

Como la presente investigación se basa en un modelo cualitativo se seleccionó el método no probabilístico y dentro de este el tipo de muestreo por conveniencia.

Es preciso indicar que en estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, lo que busca en la indagación cualitativa es profundidad. Por lo tanto, se pretende calidad en la muestra, más que cantidad. Se busca entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación u objetivos específicos. (Grinnell, 1997)

De acuerdo con (Mertens, 2005) el tamaño de muestra sugerido para una investigación cualitativa depende del tipo de estudio que se realice, a continuación las autoras hacen una observación sobre el número de unidades que suelen utilizarse en diversos estudios cualitativos, la cual se detalla en la tabla siguiente:

Cuadro No. 3.5
Tamaño de la muestra para investigaciones cualitativas

Tipo de estudio	Tamaño de muestra sugerido
Teoría fundamentada, entrevistas, observaciones	De 30 a 50 casos
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él
Grupos de enfoque	De 7 a 10 casos por grupo de enfoque

Fuente: (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006) cita a (Mertens, 2005)

Elaborado por: Las Autoras

Cabe indicar, según (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006), no hay parámetros definidos para el tamaño de la muestra de una investigación cualitativa (hacerlo va en contra de la propia naturaleza de la indagación cualitativa). La tabla es únicamente un marco de referencia. Por tales motivos, para el desarrollo de la investigación cualitativa se tomó como referencia a la tabla de tamaño de muestra de Donna Mertens y se estableció realizar 44 entrevistas.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de investigación para el desarrollo de la presente investigación son:

- Investigación Documental: es aquella que se recolecta en base a información ya existente de otros autores, tales como:
 - ✓ De estudio: libros de textos, tesis, manuales, etc.
 - ✓ Publicaciones periódicas: revistas, folletos, periódicos, etc.
- Investigación de Campo: son las informaciones obtenidas directamente de la realidad. Las técnicas de apoyo son:
 - ✓ La entrevista
 - ✓ La encuesta
 - ✓ La observación

Se aplicó la investigación documental ya que se revisaron libros, periódicos, revistas y folletos especializados sobre empresas familiares y sobre el proceso de sucesión

así como también para poder realizar la investigación de mercado. Complementario a ello, se desarrolló una investigación de campo en donde se utilizó la entrevista a profundidad como instrumento de apoyo (Ver Anexo No. 1, No. 2, No. 3, No. 4)

La entrevista es una conversación que permite que una vez que se establezca la confianza entre el entrevistador y el entrevistado, pueda fluir información que no podría obtenerse utilizando un cuestionario tradicional. (Grinnell, 1997)

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados de las entrevistas

Para los resultados de las entrevistas se analizaron tres casos de empresas: (a) Las que conocen sobre el tema y desee realizarlo o lo han realizado. (b) Conocen sobre el tema y no lo han realizado. (c) No conocen sobre el tema o no lo ha evidenciado como importante. Del mismo modo, también se entrevistaron a personas expertas sobre el tema.

Las personas entrevistadas fueron:

- Filtrocorp – Juan Pablo Vallejo – Gerente Financiero (Caso # 1)
- Papelesa – María José Haro – Especialista de Selección (Caso # 1)
- Alex Von Bunchwald – Ex – Jefe de Talento Humano – Grupo Casa Tosi – Actual - Gerente de Consultoría de Humane Consulting Group (Caso # 1)
- Fadesa – Vanessa Díaz – Jefe de Gestión del Talento (Caso # 1)
- Almacenes Marriot – Pamela Mora – Coordinadora de Selección (Caso # 1)
- Indusur – Lorena Valarezo – Gerente de RR.HH (Caso # 1)
- Almacenes De Prati – Priscila Cervantes – Jefe de Bienestar Social (Caso # 1)
- Grupo Nobis – Katherin Philipp – Gerente Legal (Caso # 1)
- Banco de Guayaquil – Paola Fuentes – Oficial Senior de RR.HH (Caso # 1)
- Maviju – Vicente Servigon – Gerente Administrativo (Caso # 1)
- Ferremundo – Carola Egas – Gerente de RR.HH (Caso # 1)
- Banco de Pichincha – Guadalupe Vélez – Especialista de RR.HH (Caso # 1)
- AJE – José Medina – Jefe de RR.HH (Caso # 2)
- Ivan Bohman – Patricia Pibaque – Jefe de RR.HH (Caso # 2)
- Expotuna – Vivianne Guzmán – Jefe Financiero (Caso # 2)
- IIASA – Lourdes Rodríguez – Gerente de RR.HH (Caso # 2)
- Picca – Daniela Brando – Jefe de Capacitación (Caso # 2)

- Marathon Sport – Esteban Larco – Coordinador de Desarrollo y Formación (Caso # 2)
- Spumplastic S.A. – Richard Haid – Gerente Administrativo Financiero (Caso # 2)
- Ecuanoobel - Paulina Martin – Jefe de RR.HH (Caso # 2)
- Prosteel S.A. - Vicente Moggia – Gerente General (Caso # 3)
- Agripac – Beatriz Baldeón – Coordinadora de RRHH (Caso # 3)
- Compañía Nacional de Plásticos S.A. – María Auxiliadora Valdivieso – SubGerente Administrativo (Caso # 3)
- Difare – María Leonor Guzmán – Jefe de Desarrollo Humano (Caso # 3)
- Repec S.A. – Mónica Rodríguez de Romero – Presidente (Caso # 3)
- Visto Bueno – Francisco Tobar – Gerente General (Caso # 3)
- Presto – Juan Carlos Navarro – Gerente General (Caso # 3)
- Carosem – Daniela Carvajal – Gerente Administrativo (Caso # 3)

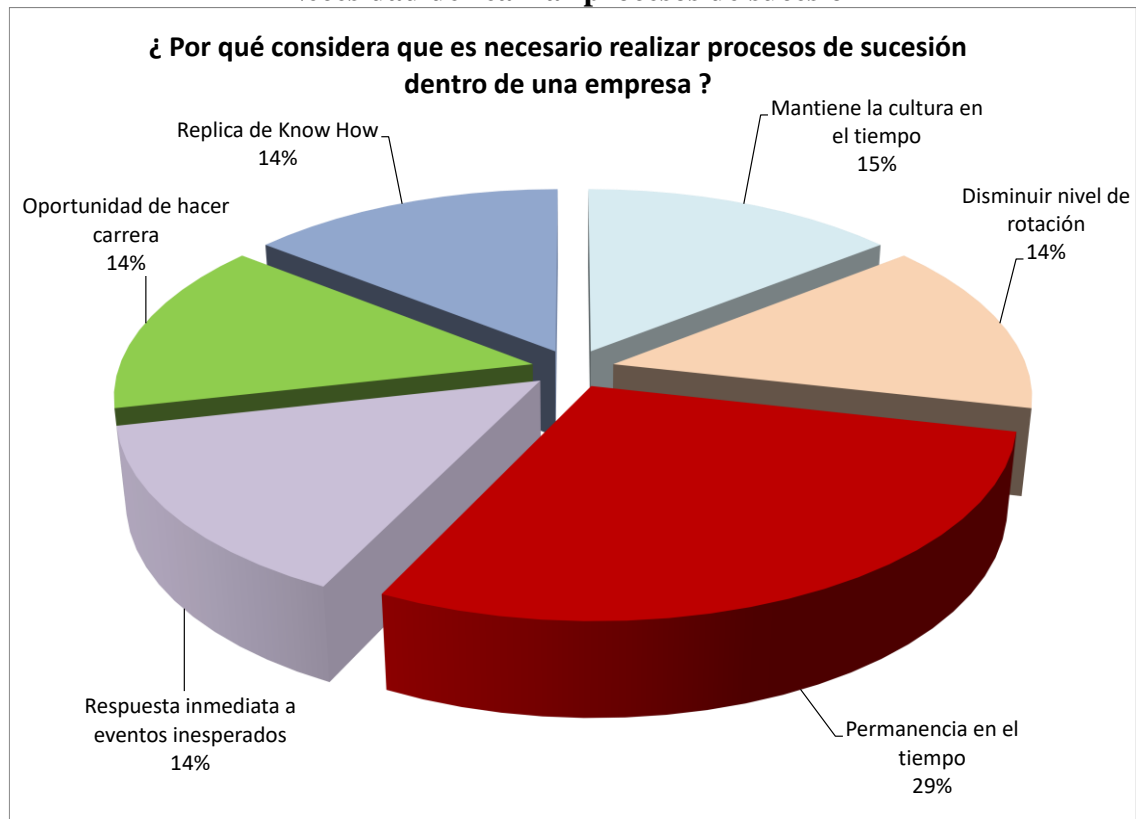
Se entrevistaron a los siguientes expertos:

- Alex Von Bunchwald – Gerente de Consultoría - Humane Consulting Group
- Ricardo Menoscal – Ingeniero en Gestión Humana. Publica artículos en El Universo
- Carlos Muñoz Gallardo – Director - Grupo Humane
- Javier García – Director Ejecutivo - Humane Escuela de Negocios
- María del Carmen Campos – Coach Profesional (anterior Gerente de RR.HH de Plan de Compras del Caribe – Republica Dominicana)
- María Andrea Serrano – Gerente General – Addeco Consultores
- Karina Rosero – Jefe de Consultoría - Pricewaterhouse Coopers
- María Isabel Andrade – Jefe de RR.HH - Johnson & Johnson
- Jadira Solís – Gerente de RR.HH- Primax
- Carolina Franco – Jefe de RR.HH – Unilever Andina
- Alejandra Gallardo – Psicóloga Organizacional Independiente
- Diego Pareja Burbano – CEO - CB Core
- María Cristina Neira – Jefe de RRHH - Amcor
- Rodrigo Padilla – Especialista Administrativo – Banco Pichincha
- Virgilio Pesantes – Director Nacional de Talento Humano – El Telégrafo EP
- Carla Pacheco – Coordinadora de RRHH – Corporación Registro Civil

CASO 1: EN EL CASO DE QUE CONOZCA SOBRE EL TEMA (PLANES DE SUCESION) Y DESEE REALIZARLO O LO HA REALIZADO

Pregunta No. 1

Ilustración No. 4.1
Necesidad de realizar procesos de sucesión



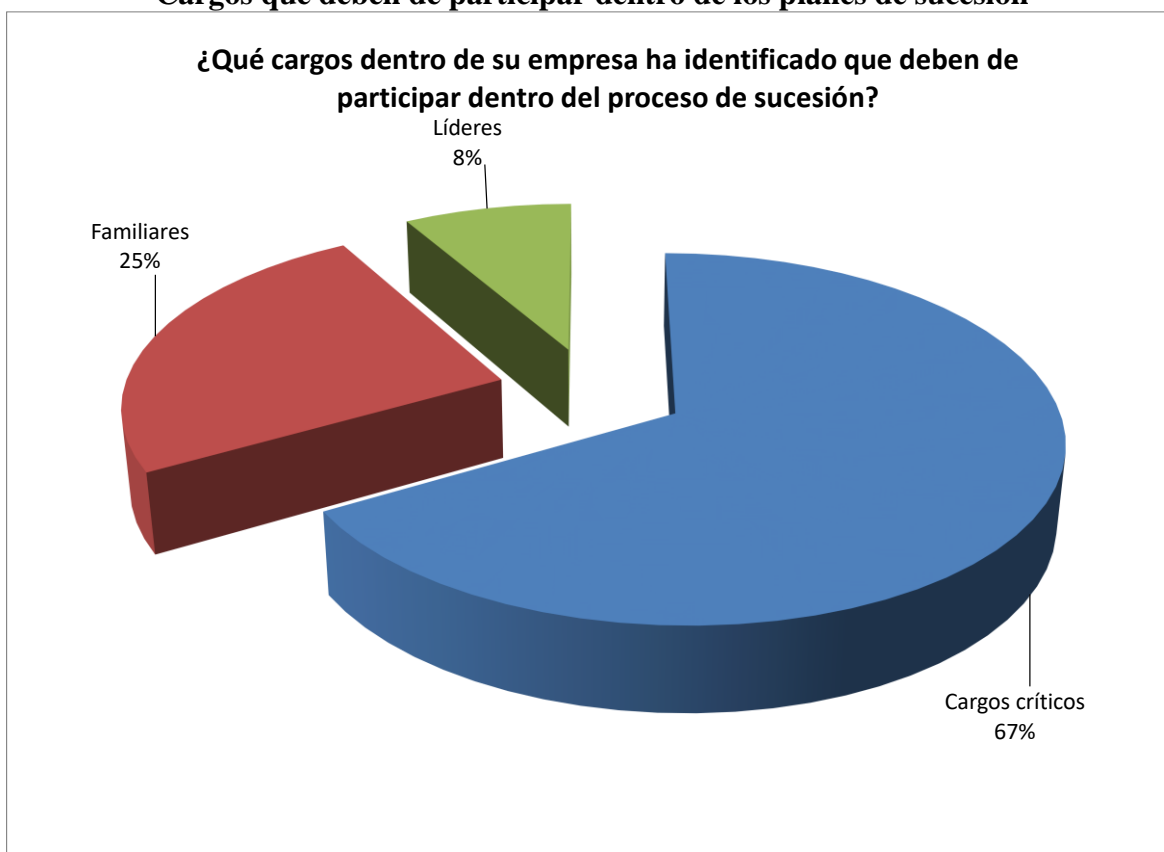
Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

De los entrevistados (12 personas), indicaron que la necesidad principal de realizar los planes de sucesión es para asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo (29%) seguido por el objetivo de mantener la cultura (15%).

Pregunta No. 2

Ilustración No. 4.2
Cargos que deben de participar dentro de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

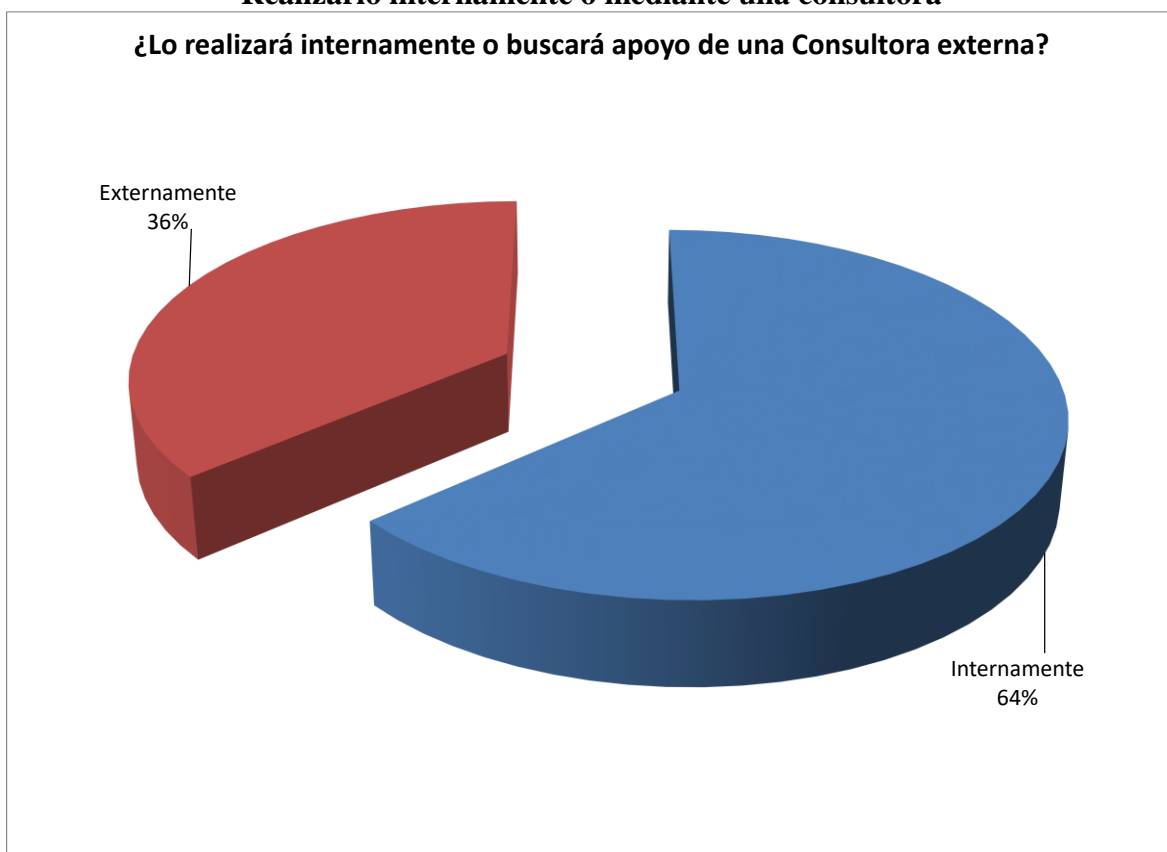
Según los resultados mostrados en el gráfico superior, el 67% de los entrevistados indicaron que los cargos críticos (los que generan mayor impacto) son los que participan dentro de un proceso de sucesión, el 25% cargos que involucren solo a familiares.

Los entrevistados indicaron: *“En términos generales, los cargos que sean estratégicos en el funcionamiento de la empresa.” “Yo considero que deberían ser los cargos que generan mayor ganancia a la empresa, o aquellos que si la persona falta afecta directamente a la operatividad de la misma”*

“Los cargos que deberían participar son las cabezas de la empresa, empezando por el Gerente General” “Las cabezas de la empresa, gerentes, directores, hijos, sobrinos. Solo parentesco.”

Pregunta No. 3

Ilustración No. 4.3 Realizarlo internamente o mediante una consultora



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

De los entrevistados (12 personas) el 64% indicó que realizaría el plan de sucesión internamente y solo el 36% mediante una consultora externa.

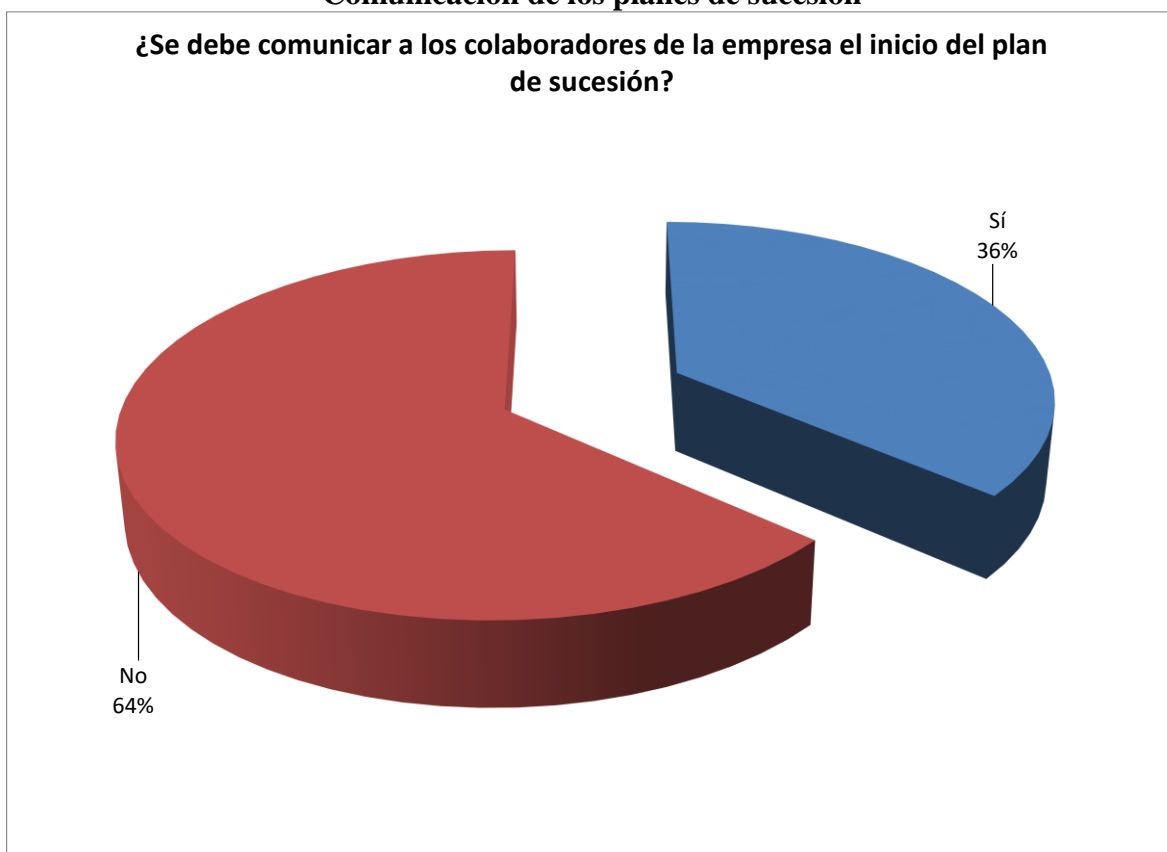
Los entrevistados señalaron: *“Internamente, por el costo que este implica.”*
“Internamente, considero que por el valor e inversión que esta demanda hacia la empresa.”

“Por presupuesto, lo haría internamente. Aunque sé que mejor sería externamente, pero es una inversión muy alta.”

“Lo realizaría de manera interna. Alguien interno debe liderar el programa, podría ser el Gerente General junto con la personal del departamento de Talento Humano”

Pregunta No. 4

Ilustración No. 4.4 Comunicación de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

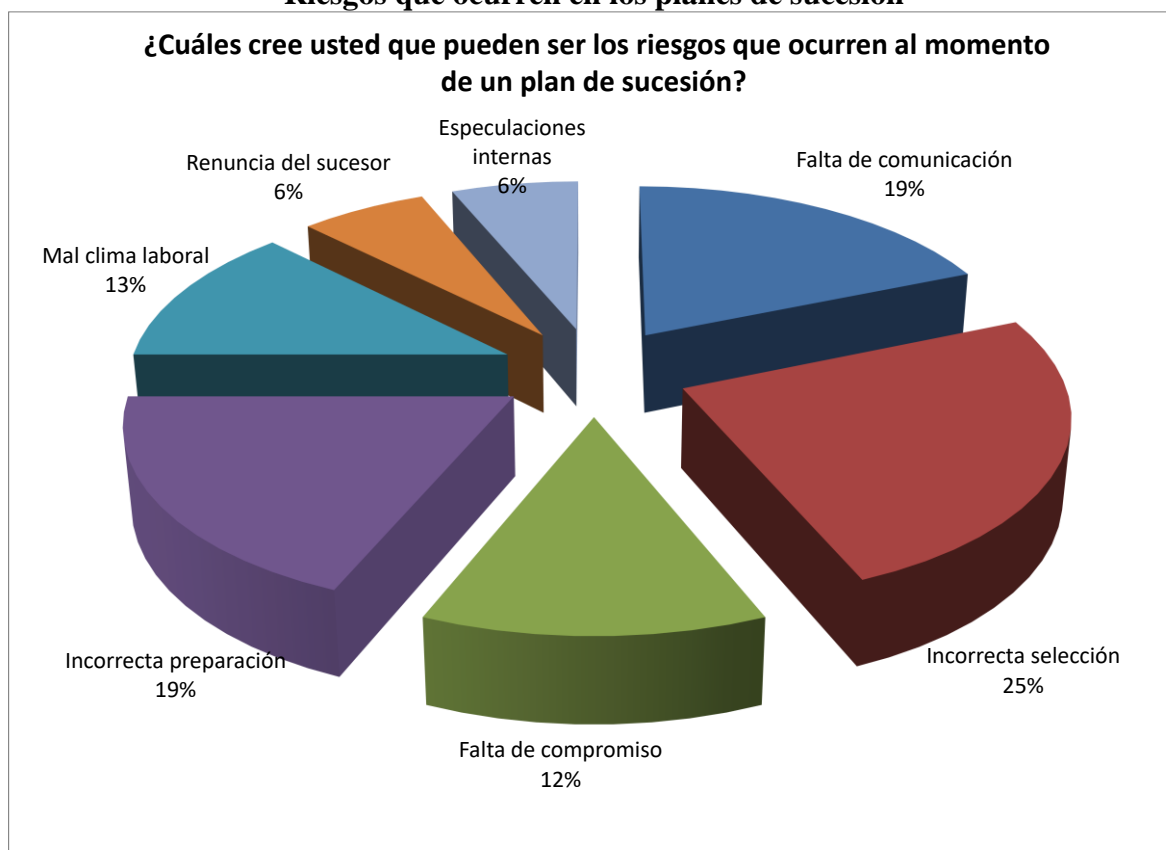
El 64% de los entrevistados indicaron que no se debería comunicar a los colaboradores de la empresa el inicio del plan de sucesión mientras que el 36% restante indicaron que si se debería comunicar.

Los entrevistados indicaron lo siguiente: *“No, debido a que no todos van a participar. Después empiezan los rumores y chismes del personal o las especulaciones. Prefiero mantenerlo en confidencialidad” “No considero que sea necesario. Ellos no deben conocer todos los pasos, estrategias u horizontes planteados por los dueños.”*

“Es importante que los colaboradores conozcan para que de una y otra manera tenga la tranquilidad y seguridad que la visión de la empresa seguirá vigente en el tiempo.” “Si, pero de una manera muy inteligente. Es decir, indicando los puntos a favor del mismo, los objetivos y etapas del proyecto. No crear falsas expectativas.”

Pregunta No. 5

Ilustración No. 4.5
Riesgos que ocurren en los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

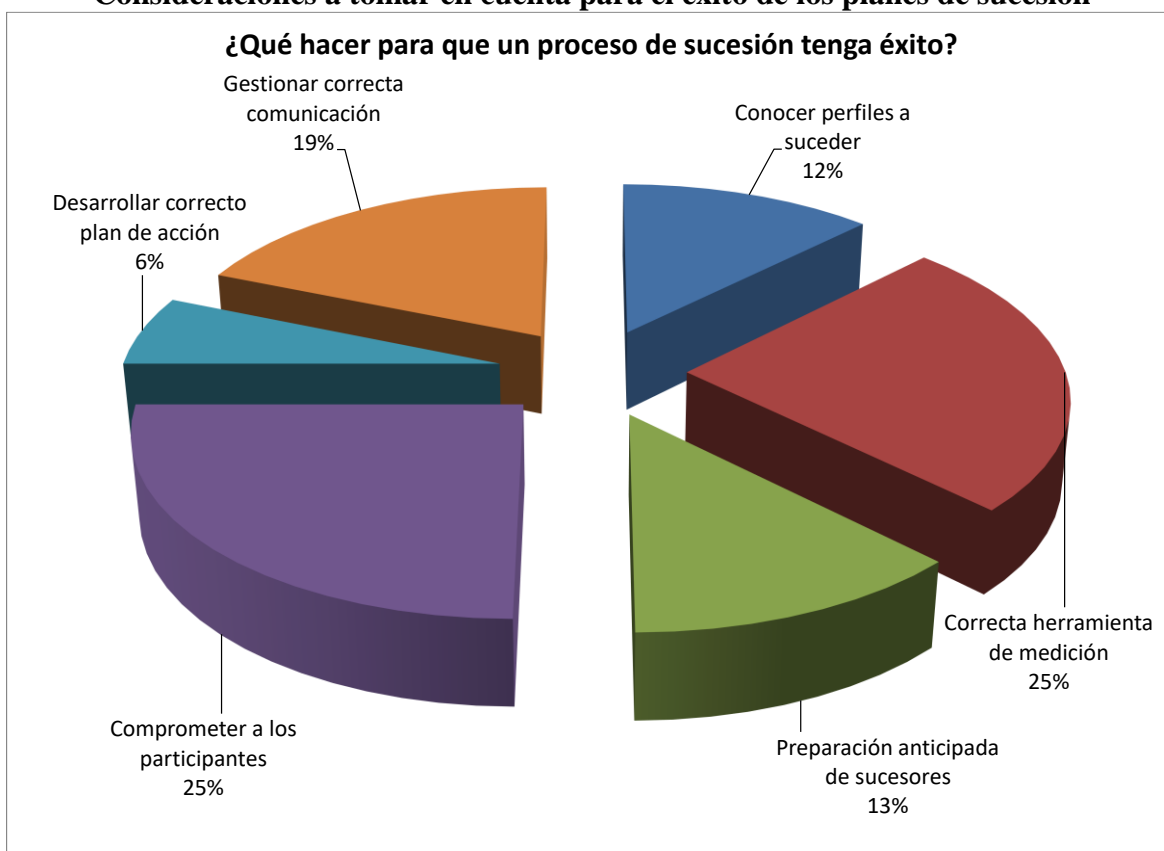
El 25% de los entrevistados señalaron que uno de los riesgos que pueden ocurrir al momento de un plan de sucesión es la incorrecta selección, 19% la falta de comunicación e incorrecta preparación, 13% mal clima laboral entre otras factores.

Los entrevistados indicaron: *“Una equivocada selección de sucesor, finalmente la persona tendrá que abandonar el cargo y representará una pérdida para la empresa y el equipo de trabajo. Como evitarlo; considero que realizando una correcta selección, partiendo de una correcta evaluación y preparación.”* *“Mala selección de sucesores”*

“El no comunicar a las personas sobre este acontecimiento, así las personas no se comprometen con el proceso.” *“El problema radicaría cuando yo quiero hacer el proceso internamente, y la persona líder del proyecto no conoce exactamente los pasos a seguir. O también cuando no preparo correctamente a los posibles sucesores de cargos importantes y les doy capacitaciones que no están relacionadas a lo requerido”*

Pregunta No. 6

Ilustración No. 4.6
Consideraciones a tomar en cuenta para el éxito de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

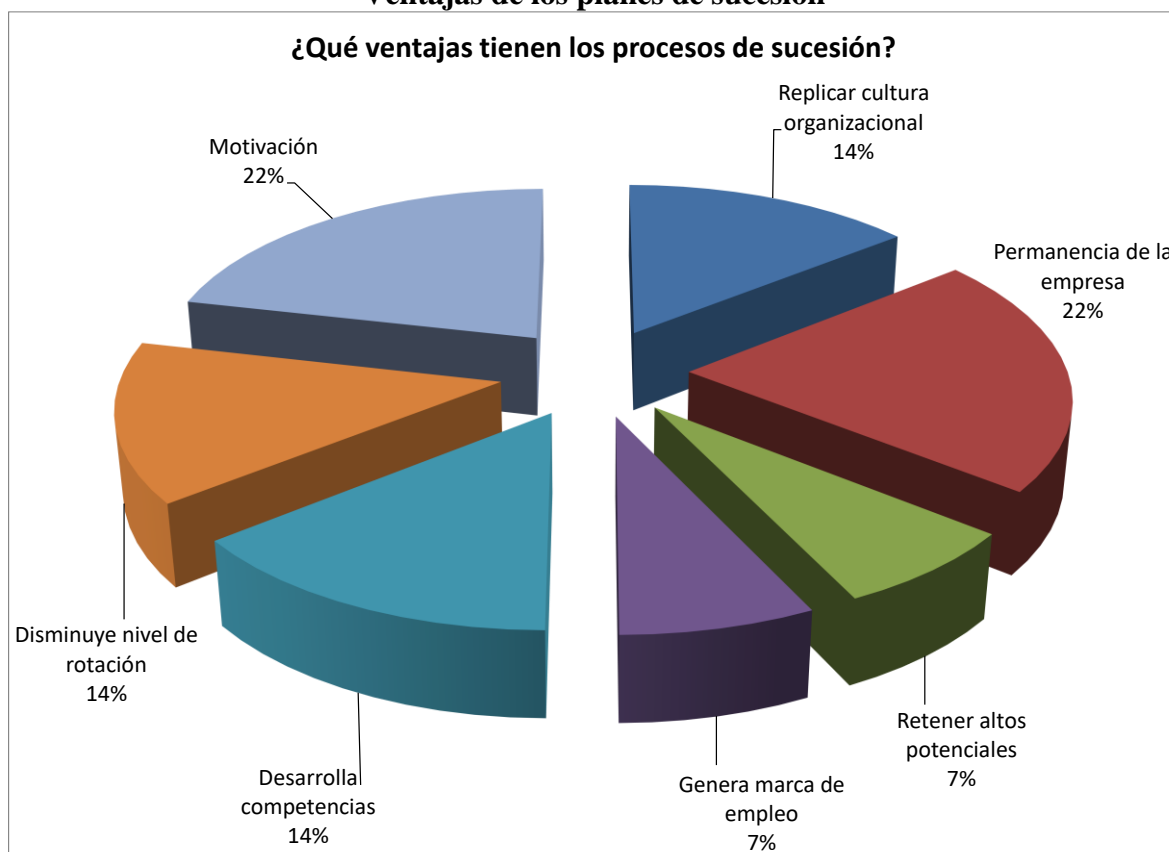
En cuanto a las consideraciones a tomar en cuenta para el éxito de los planes de sucesión, el 29% de los entrevistados indicaron comprometer a los participantes, el 25% una correcta herramienta de medición, el 19% es gestionar una correcta comunicación, el 13% preparación anticipada de sucesores, entre otros factores.

A continuación la respuesta de algunos entrevistados: *“Generar compromiso en las personas implicadas desde el inicio hasta el final del proceso.” “Escoger una correcta herramienta de medición y aplicar la herramienta con anticipación, como mínimo con 6 meses de anticipación”*

“Primero, en mi caso sería preparar a la persona que va a liderar el proceso. Después escoger con mucho criterio a los posibles sucesores, comprometerlos en el proceso y finalmente motivarlos a que ocupen los cargos promovidos” “Se debe desarrollar e implementar una correcta comunicación, desde el inicio hasta la culminación del proyecto.”

Pregunta No. 7

Ilustración No. 4.7
Ventajas de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

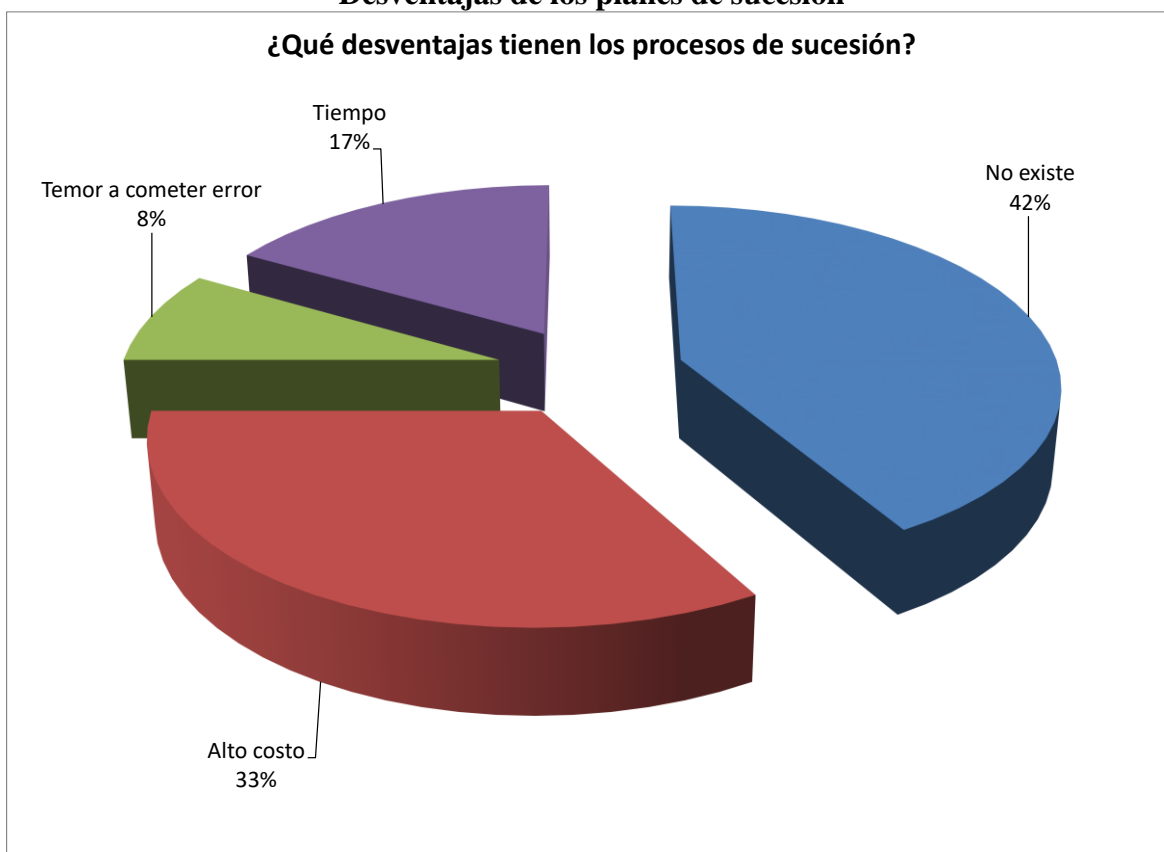
En cuanto a las ventajas del plan de sucesión, la mayoría de los entrevistados (44%) seleccionaron motivación y permanencia de la empresa respectivamente, mientras que el 42% dividido de la siguiente manera, seleccionaron: 14% replicar cultura organizacional, 14% desarrolla competencias y 14% disminuye nivel de rotación.

Los entrevistados indicaron lo siguiente: *“Permite que las personas puedan desarrollar aún más sus competencias. Mantiene a las personas activas e involucradas”*

“Baja notoriamente el nivel de rotación, ya no hay tantos despidos ni renunciaciones voluntarias por parte del personal, por muchos motivos. En realidad es un proceso necesario dentro de una empresa.” *“Permite mayor permanencia de la empresa”*
“Mantiene la empresa en el tiempo”

Pregunta No. 8

Ilustración No. 4.8 Desventajas de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

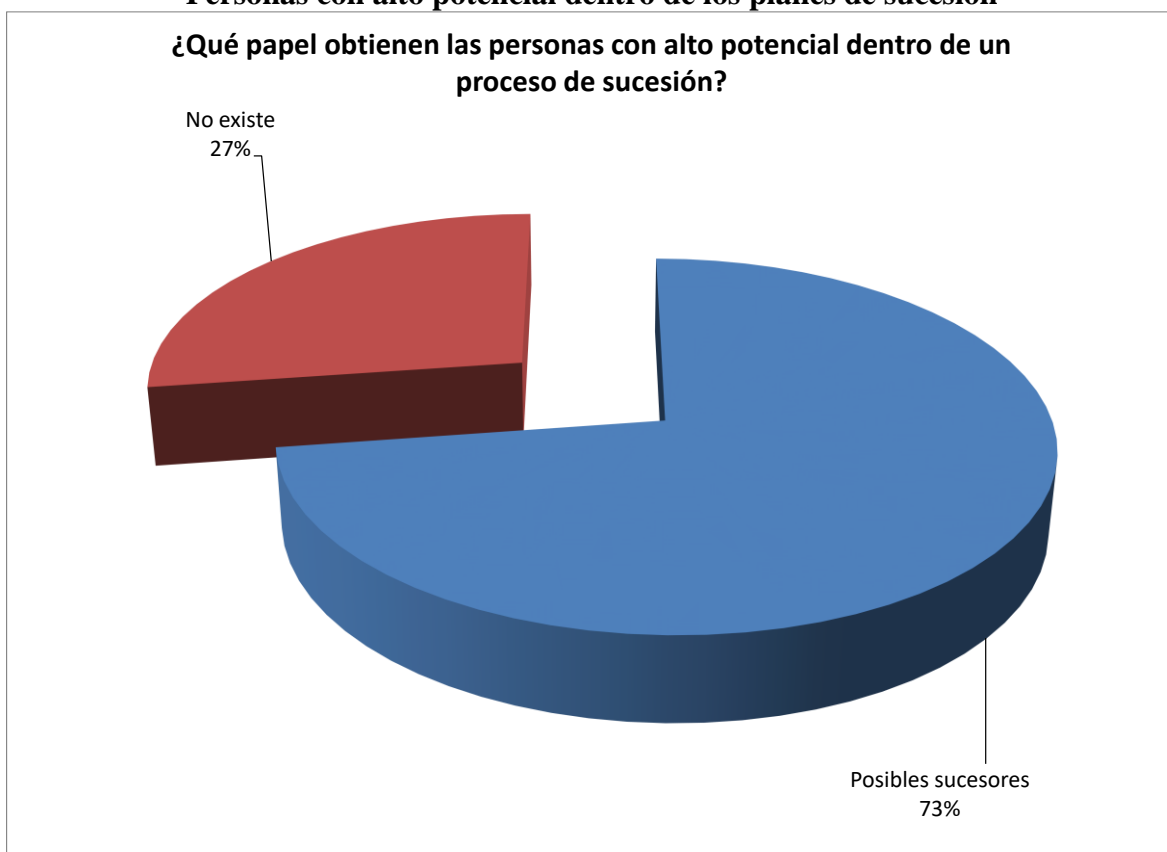
En lo referente a debilidades de los planes de sucesión, el 42% de los entrevistados indicaron que no existen mientras que el 33% indicó el alto costo de su implementación, el 17% señalaron el tiempo como desventaja y el 8% restante se debe al temor a cometer errores.

Los entrevistados indicaron: “No existe” “Puedo analizarlo durante mucho tiempo y no encontraré ninguna desventaja” “El tiempo que este toma en alcanzar los objetivos.”

“Alto costo. Si hay equivocación durante la ejecución del proceso puede ser falta” “El alto costo que demanda, tanto en el proceso de selección, como en el proceso de formación y capacitación. Es más, aquí creo y sé que tendré que invertir aún más”

Pregunta No. 9

Ilustración No. 4.9
Personas con alto potencial dentro de los planes de sucesión
¿Qué papel obtienen las personas con alto potencial dentro de un proceso de sucesión?



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

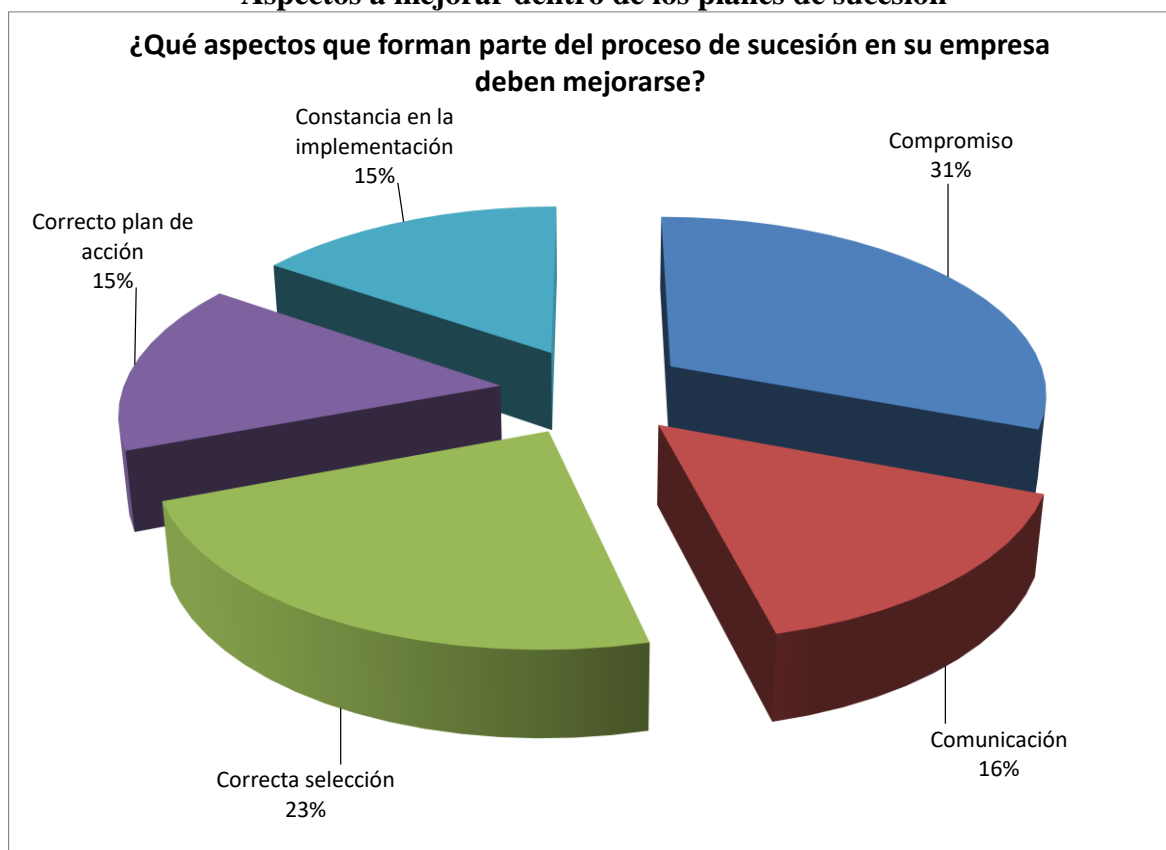
El 73% de los entrevistados indicaron que las personas con alto potencial ocupan el papel de posibles sucesores mientras que el 27% dijeron que no ocupan ningún lugar dentro del proceso de sucesión.

Los entrevistados indicaron: *“Un papel fundamental ya que son ellas las que van a ocupar aquellos cargos que deberán ser más adelante reemplazados por varios motivos (renuncia, despido, jubilación, etc).”*

“Son los que ocuparán cargos críticos, los cargos que corresponden al core business”. “Finalmente serán los que participarán directamente de la sucesión” “Ninguno. Porque tarde o temprano aquellas personas se van de la empresa.” “En realidad ningún importante, ya que los que en su mayoría deberían participar de esto son los familiares.”

Pregunta No. 10

Ilustración No. 4.10
Aspectos a mejorar dentro de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

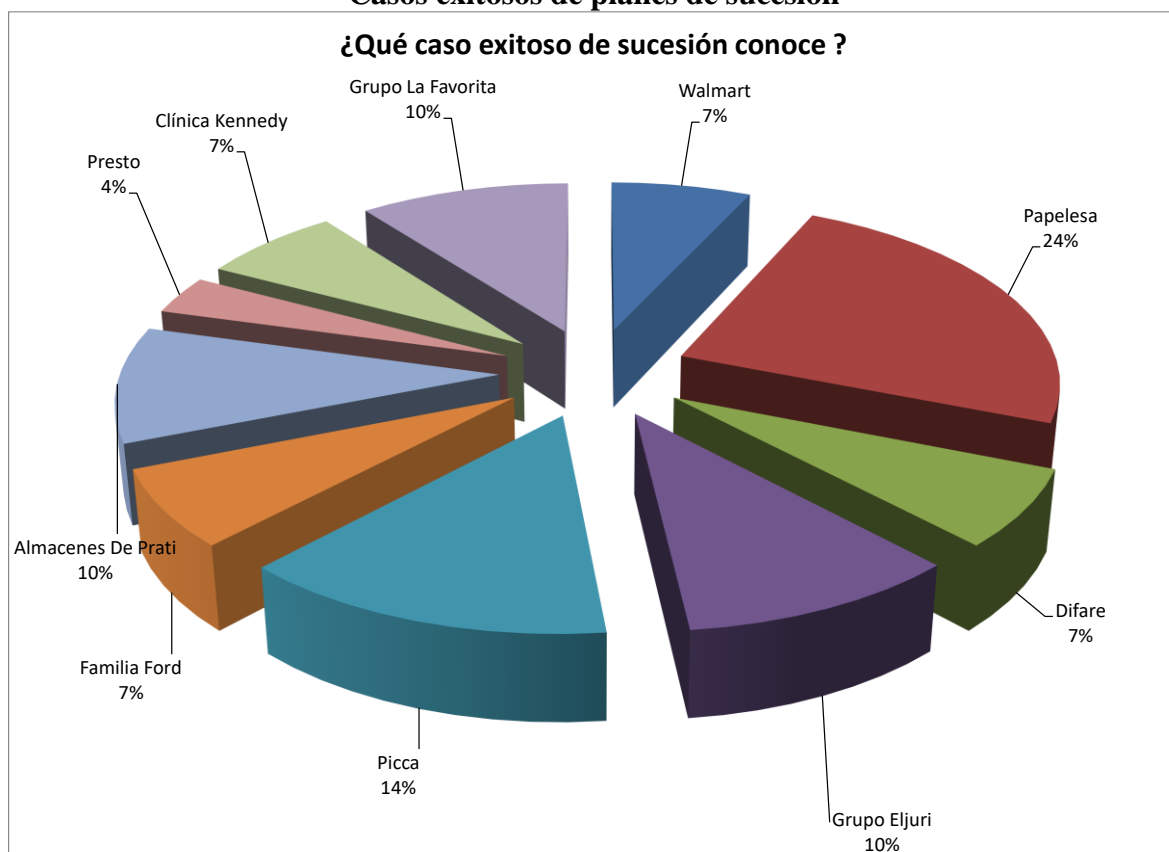
La mayoría de los entrevistados (31%) indicaron que el compromiso es el aspecto que forma parte del proceso de sucesión que debe de mejorarse, el 23% se debe a la correcta selección del sucesor y el 16% el aspecto de la comunicación.

Los entrevistados señalaron: *“Probablemente involucramiento en absolutamente todas las áreas.”* *“La constancia y persistencia. Más que nada el compromiso por parte de todas las personas”*

“La correcta selección, en muchas ocasiones la persona de RR.HH ha realizado el proceso de evaluación y con este el proceso de selección, el cual toma mucho tiempo pero finalmente no se dan los resultados correctos. Se escoge de manera incorrecta y la persona termina renunciando ya que no está bien ubicada. Esto me generó inestabilidad entre los demás colaboradores ya que se escuchó el rumor de que iba a existir despido de personal.”

Pregunta No. 11

Ilustración No. 4.11
Casos exitosos de planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

Los entrevistados indicaron conocer casos exitosos de planes de sucesión de las siguientes empresas: Papelesa (24%), Picca (14%), Grupo La Favorita (10%), Grupo Eljuri (10%) entre otras.

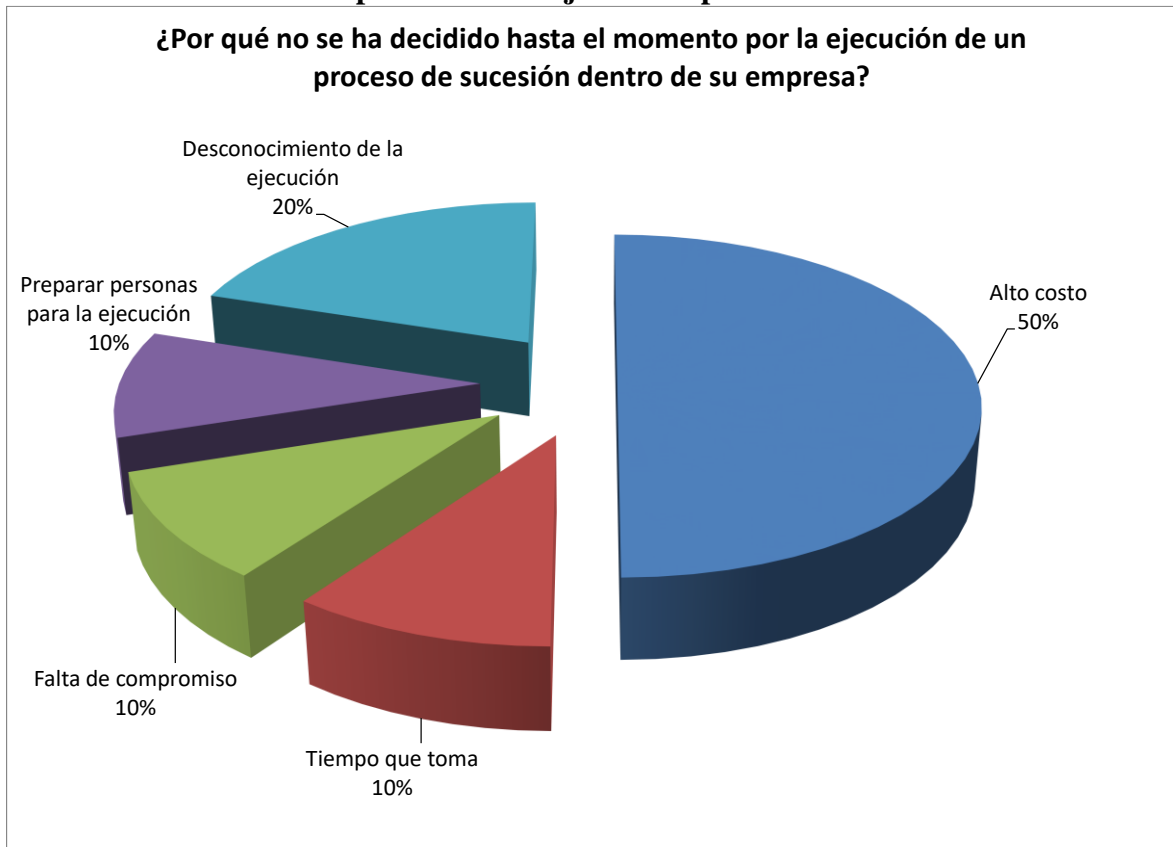
Los entrevistados indicaron: *“Grupo ElJuri, es para mí un ejemplo exitoso de empresa familiar. Hoy en día tengo entendido que la tercera generación están a cargo de varias empresas tales como: Skoda, Telerama, Kerámicos, entre otros.”*

“Presto, actualmente ya está cruzando por la tercera generación” “Papelesa, en nuestro medio”

CASO 2: EN EL CASO DE QUE CONOZCA SOBRE EL TEMA (PLANES DE SUCESION) Y NO LO HA REALIZADO

Pregunta No. 1

Ilustración No. 4.12
Razón por lo cual no ejecuta un plan de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

Del total de los entrevistados (8 personas), el 50% indicó que la razón por la cual no han ejecutado un plan de sucesión se debe al alto costo que esto implica, el 20% la razón ha sido por desconocimiento, el 10% por preparar personas para la ejecución, 10% por el tiempo que toma y el 10% restante por la falta de compromiso.

Los entrevistados señalaron: *“Por el alto precio y tiempo que este demanda hacerlo. Hoy en día las empresas deben apagar constantemente incendios financieros.”*
“Por falta de tiempo para sentarme y analizar posibles candidatos. Adicional a ello dentro de la empresa no cuento con una persona que me guíe para tomar decisiones correcta. Si quiero hacerlo debería contratar a una Consultora externa.”

Pregunta No. 2

Ilustración No. 4.13 ¿Cómo se reemplaza a las personas que ocupan cargos críticos?



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

De los entrevistados, la mayoría (75%) respondió que la forma de reemplazar a una persona que ocupa cargos críticos es mediante selección reactiva, el 13% preparar posibles sucesores y el 12% restante mediante la identificación de cargos de cargos críticos.

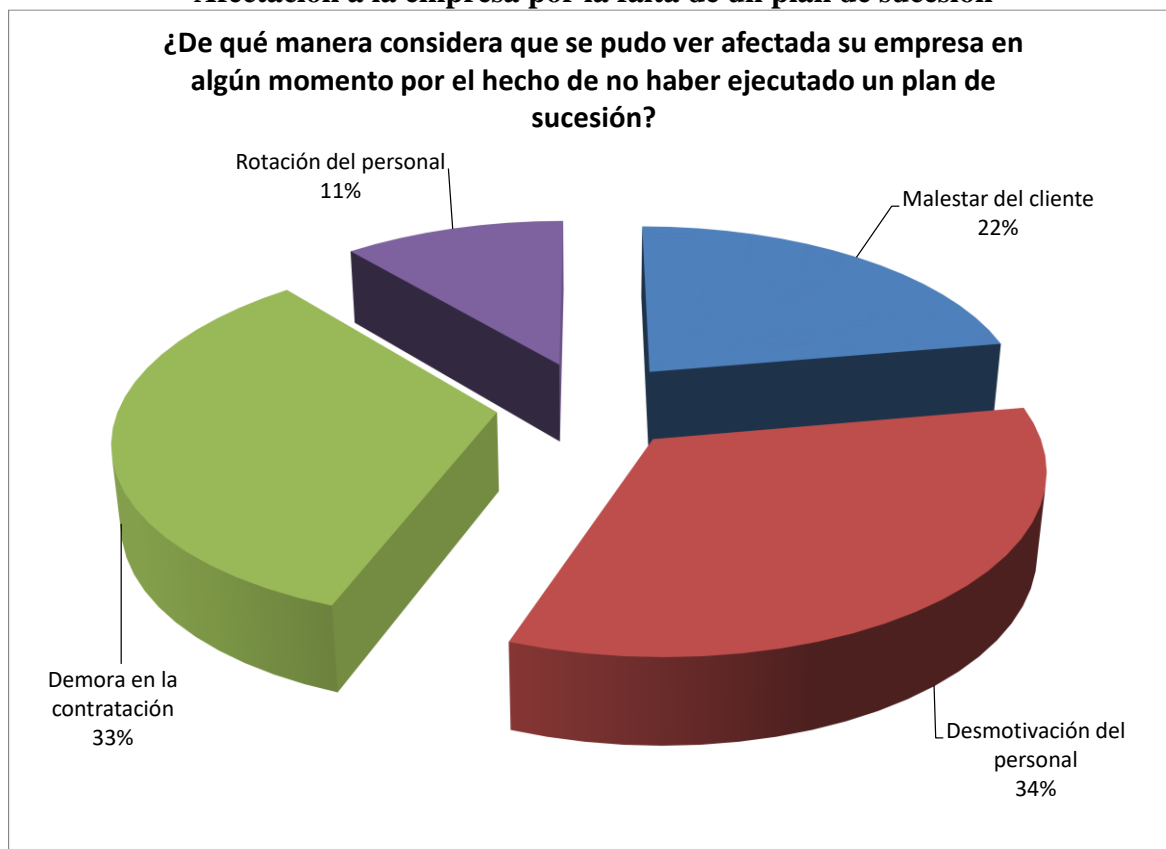
A continuación lo indicado por algunos de los entrevistados: *“Una vez que ellos me indiquen que van a retirarse, empezaré a buscar las personas aptas para el cargo.”*

“Actualmente mi empresa no cuenta con personal preparado para ocupar aquellos cargos importantes, por lo que tendré que buscar fuera. Buscar lo que tiene el mercado.”

“No lo he analizado la verdad, pero considero que al momento de renunciar debo de buscar internamente la persona más capacitada. Debo tener alguien capacitado, y como la persona que renuncia deberá estar por ley 15 días, ella deberá entrenar a la nueva persona contratada.”

Pregunta No. 3

Ilustración No. 4.14 Afectación a la empresa por la falta de un plan de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

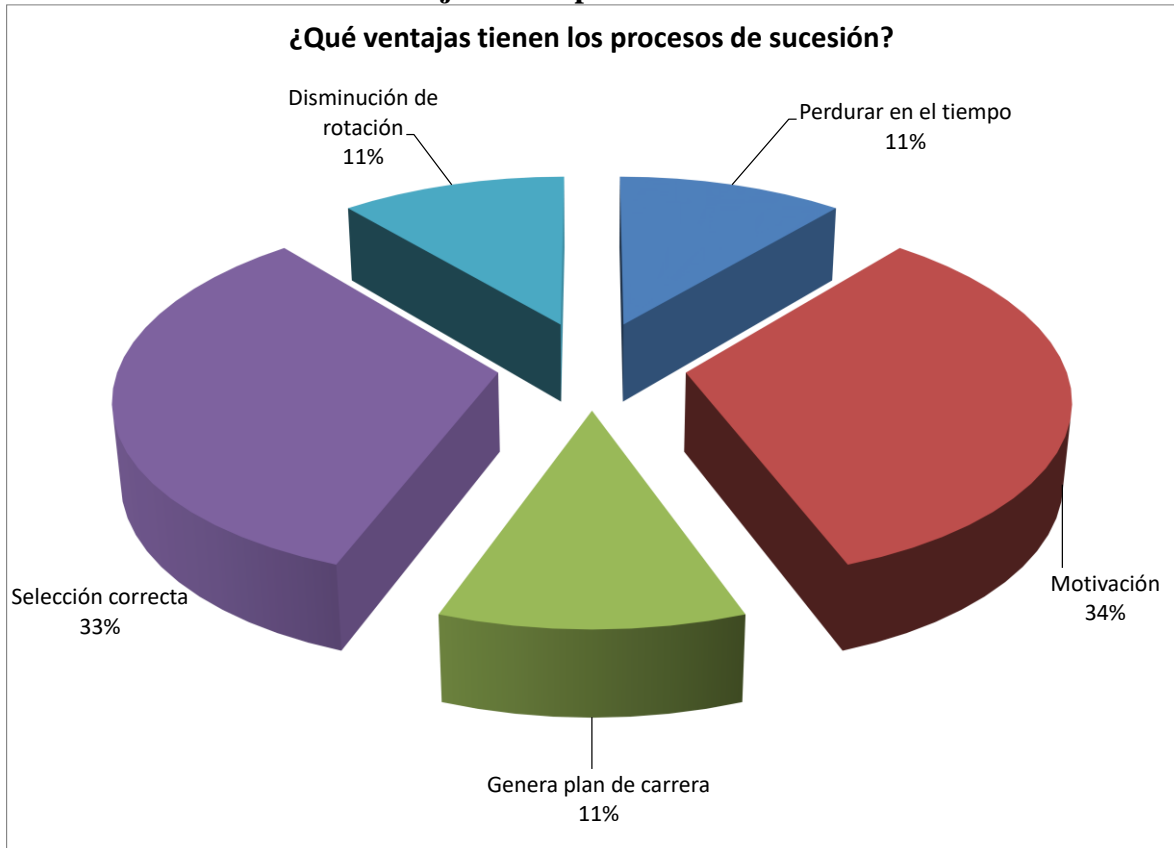
De los entrevistados, el 34% indicó que la empresa se pudo ver afectada con la desmotivación del personal, 33% demora en la contratación, 22% malestar del cliente y 11% rotación del personal.

Los entrevistados señalaron: *“El reemplazo de una persona que renunció a un cargo importante me tomó mucho tiempo, porque no encontré nadie dentro de la empresa, por lo que tuve que buscar fuera de la misma. El personal estaba un poco desmotivado ya que no los consideré, pero realmente no podía hacerlo porque no estaban preparados.”*

“Una vez cuando tuvo que renunciar por motivos personales nuestro Gerente Comercial. Nosotros no teníamos a nadie preparado para ocupar este puesto y la vacante quedó abierta por más de 2 meses. Fue una pérdida para la empresa ya que los clientes no fueron atendidos a tiempo.” *“Nos demoramos más de 1 mes en contratar a una persona. Esto nos trajo consigo muchas quejas por parte del cliente y demoras en la producción.”*

Pregunta No. 4

Ilustración No. 4.15
Ventajas de los planes de sucesión



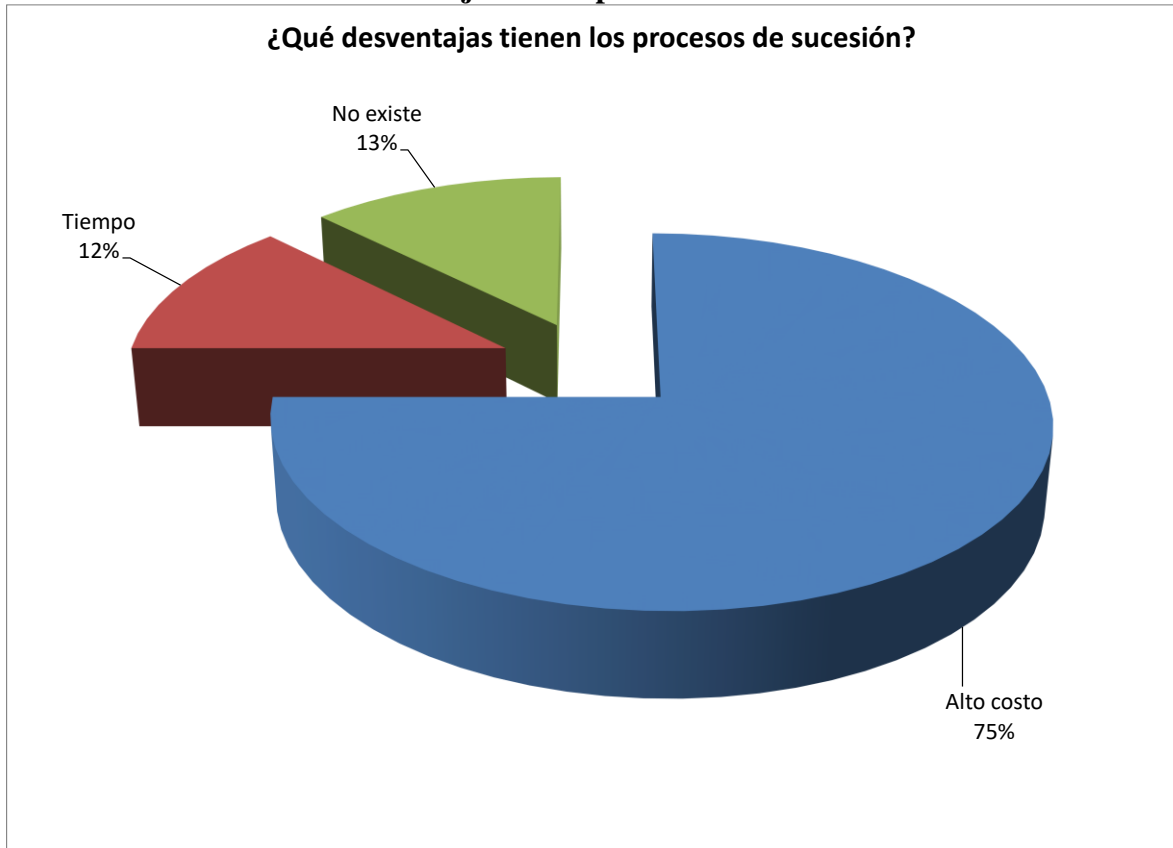
Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

De los entrevistados, el 34% señaló a la motivación como ventaja de los planes de sucesión, el 33% selección correcta, el 11% perdura en el tiempo, 11% disminución de rotación del personal y finalmente el 11% restante indicó la generación de planes de carrera. A continuación se presenta lo indicado por algunos entrevistados: *“Permite bajar el índice de rotación y seleccionar correctamente” “Motiva al personal para que hagan plan de carrera.” “Permite reaccionar de manera inmediata.” “Contratar personas adecuadas”*

Pregunta No. 5

Ilustración No. 4.16 Desventajas de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

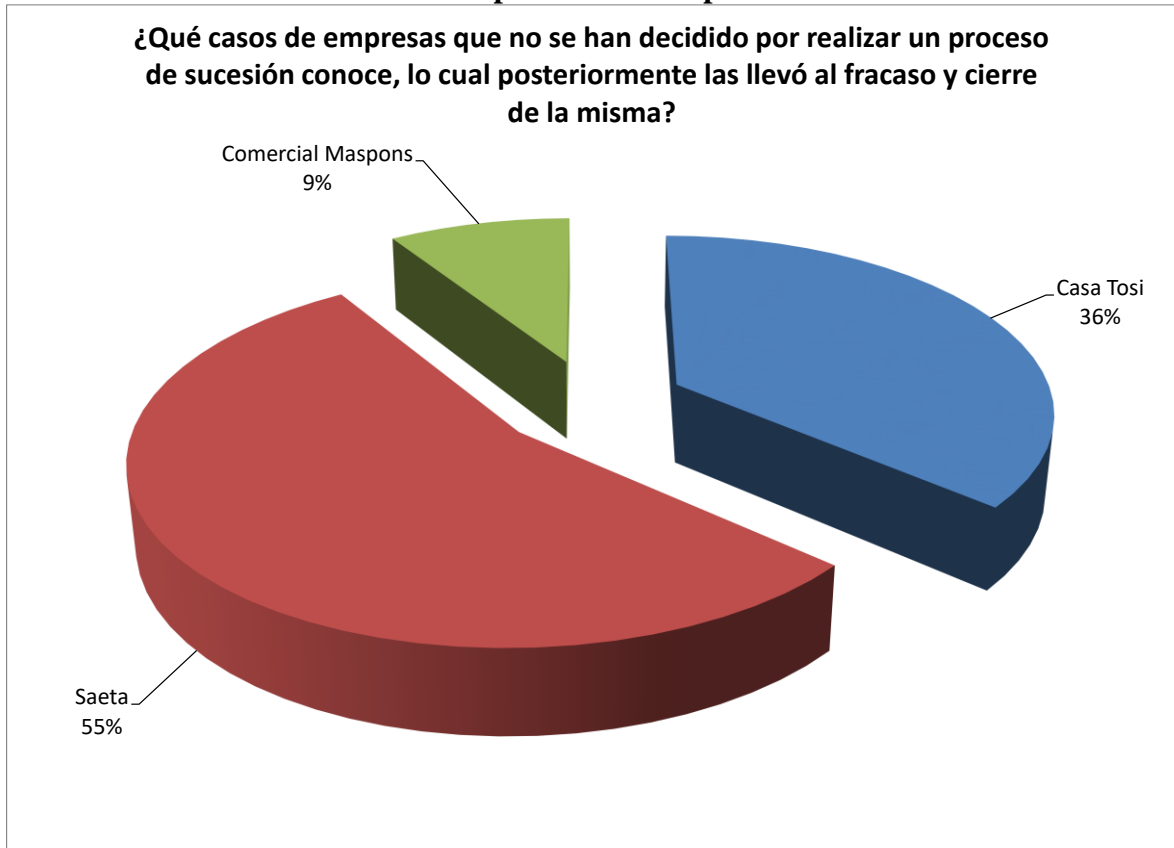
Elaborado por: Las Autoras

En lo relacionado a las desventajas, el 75% de los entrevistados señalaron el alto costo de los planes de sucesión, seguido por un 13% que contestaron no haber desventajas y un 12% el tiempo.

Los entrevistados indicaron lo siguiente: *“El alto costo y el tiempo que tomaría, hoy en día nuestra cultura es una cultura inmediatista.”* *“Ninguno”* *“El alto costo”*

Pregunta No. 6

Ilustración No. 4.17
Casos de fracaso por falta de un plan de sucesión



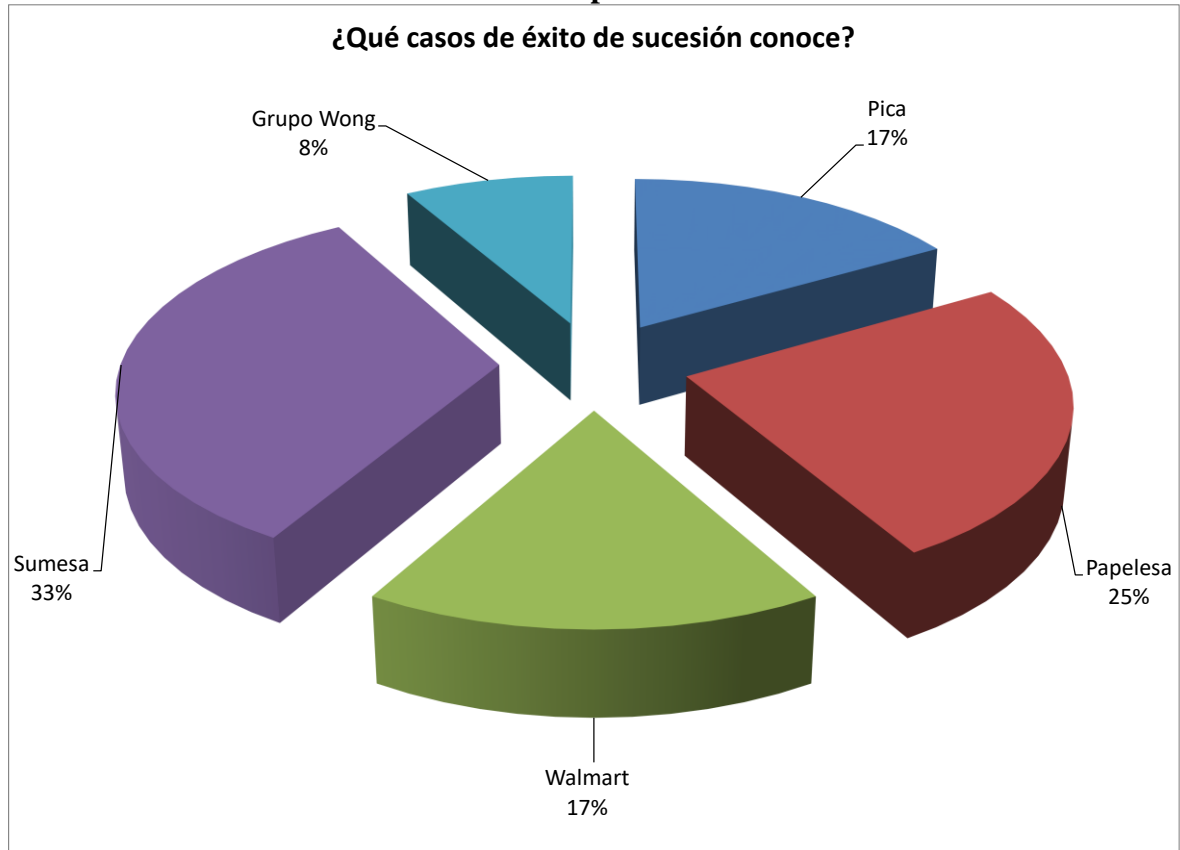
Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

El 55% de los entrevistados indicaron conocer el caso Saeta, el 36% el de la empresa comercial Casa Tosi del Grupo Zunino y el 9% el caso de la Comercial Maspons.

Pregunta No. 7

Ilustración No. 4.18
Casos de éxito de planes de sucesión



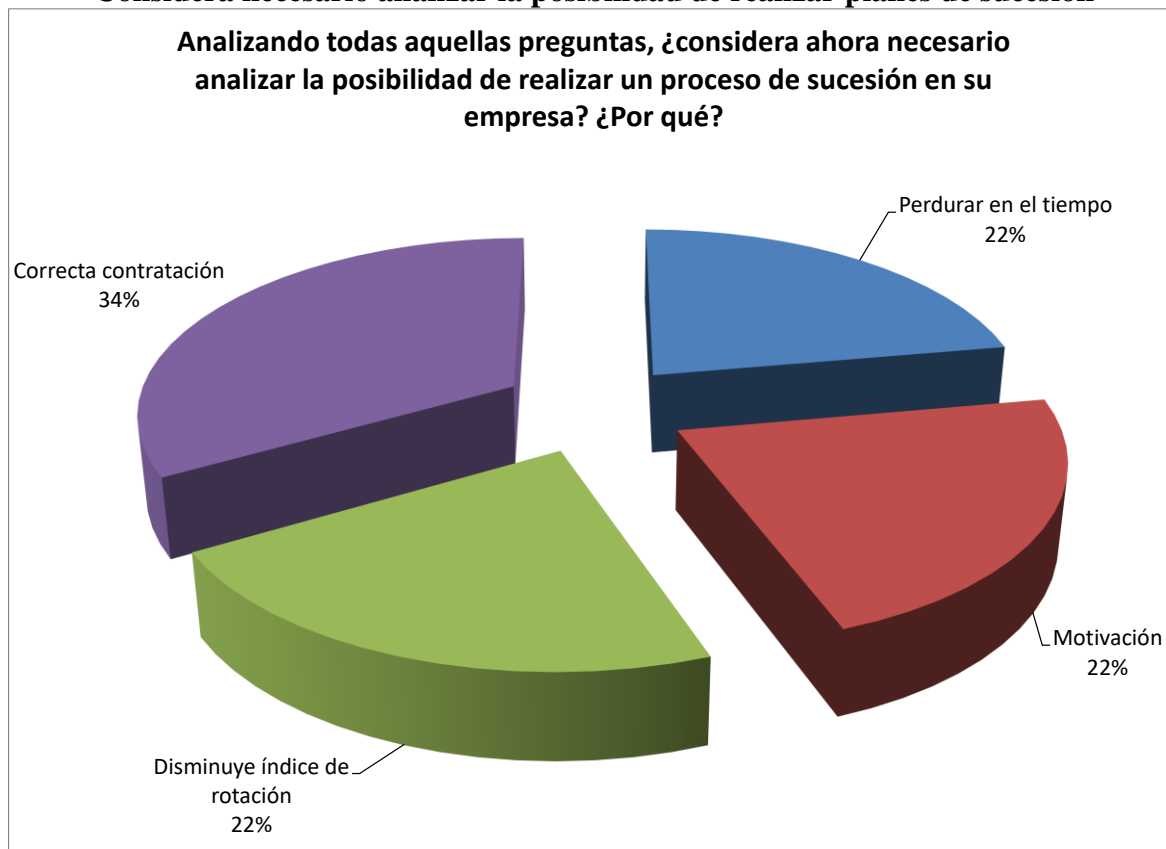
Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

El 33% de los entrevistados indicaron conocer el caso de éxito de la empresa Sumesa en lo que respecta a planes de sucesión, el 25% nombraron a la empresa Papelesa, el 17% Pica y Wal-Mart y un 8% a las empresas del Grupo Wong.

Pregunta No. 8

Ilustración No. 4.19 Considera necesario analizar la posibilidad de realizar planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

Todos los entrevistados (8 personas) respondieron que si consideran necesario analizar la posibilidad de realizar un proceso de sucesión, el 34% porque ayudara a una correcta contratación, el 22% perdura la empresa en el tiempo, 22% disminuye el índice de rotación y 22% por motivación.

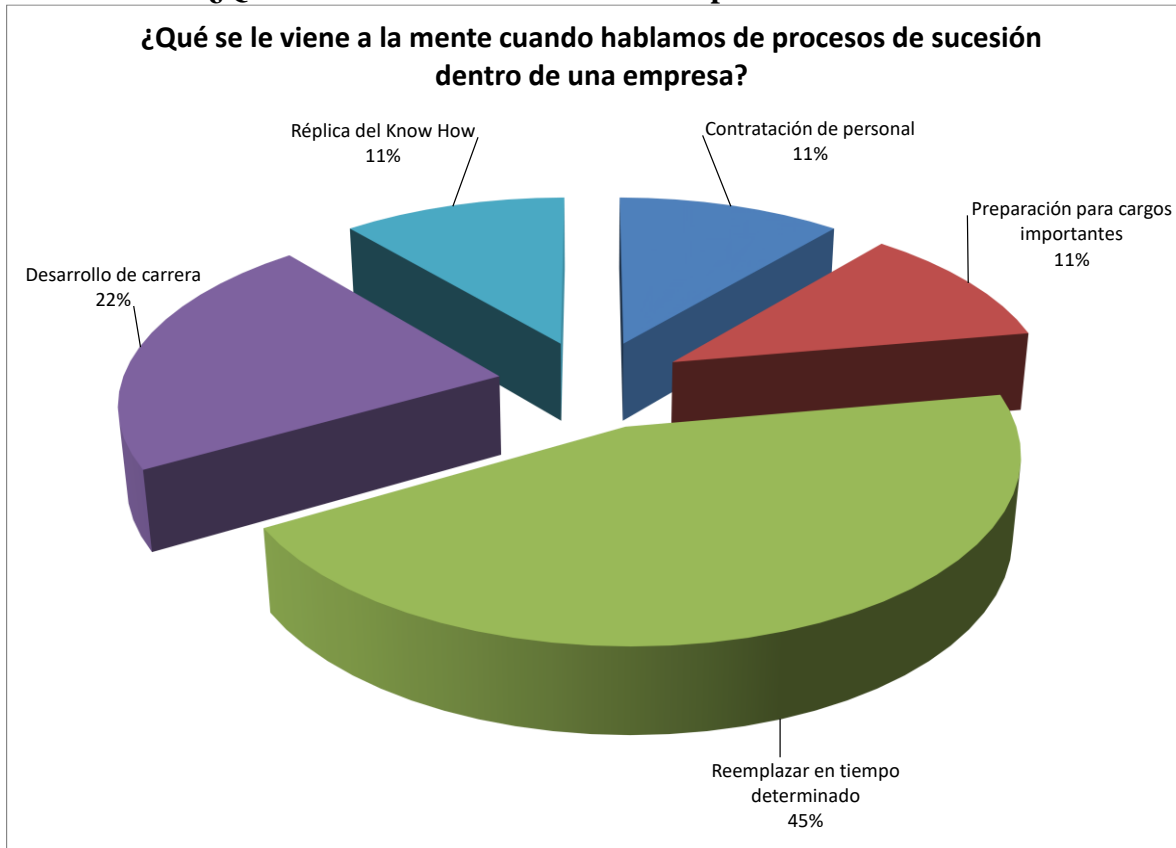
Algunos entrevistados señalaron: *“Sí, porque permite que la empresa a pesar de que este pasando de una generación a otra pueda perdurar en el tiempo como lo están haciendo en Pica.”* *“Permite que las personas estén más comprometidas con la empresa, no hay mucha rotación.”*

“Preparar a la persona con un buen perfil para ocupar cargos importantes más adelante en la empresa. La persona deberá tener un buen desempeño para poder ocupar aquellos cargos.” *“Claro que sí. Siempre lo he considerado. Aquello permite escoger y seleccionar a la persona correcta.”*

CASO 3: EN EL CASO DE QUE NO CONOZCA SOBRE EL TEMA O QUE NO LO HA EVIDENCIADO COMO IMPORTANTE.

Pregunta No. 1

Ilustración No. 4.20
¿Qué se le viene a la mente sobre los planes de sucesión?



Fuente: Entrevistas

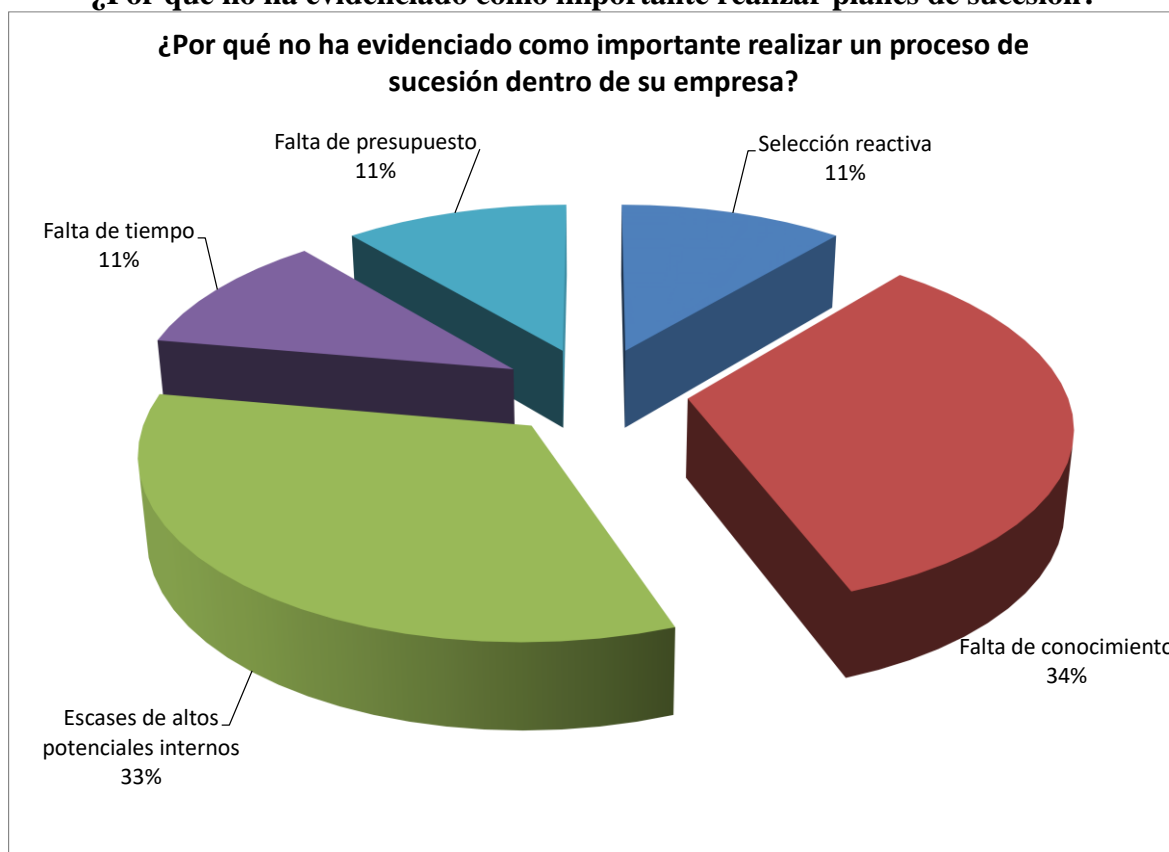
Elaborado por: Las Autoras

Del total de los entrevistados (8 personas), el 45% respondió que planes de sucesión se refiere a reemplazar a alguien en un tiempo determinado, el 22% se refiere a planes de desarrollo de carrera y el 33% restante indicaron: replica de Know How, contratación de personal y preparación para cargos importantes, divididos en un 11% cada uno.

Los entrevistados indicaron” *“Entendería que está relacionado a la gente y la contratación dentro de la empresa. Pero no he practicado nada relacionado a aquello en mi compañía.” “Empresarialmente nunca lo había escuchado, pero sí en el tema religioso porque San Pedro fue el sucesor de Jesús. Por ello considero que se refiere a preparar a alguien dentro de una empresa para ocupar cargos importantes”*

Pregunta No. 2

Ilustración No. 4.21
¿Por qué no ha evidenciado como importante realizar planes de sucesión?



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

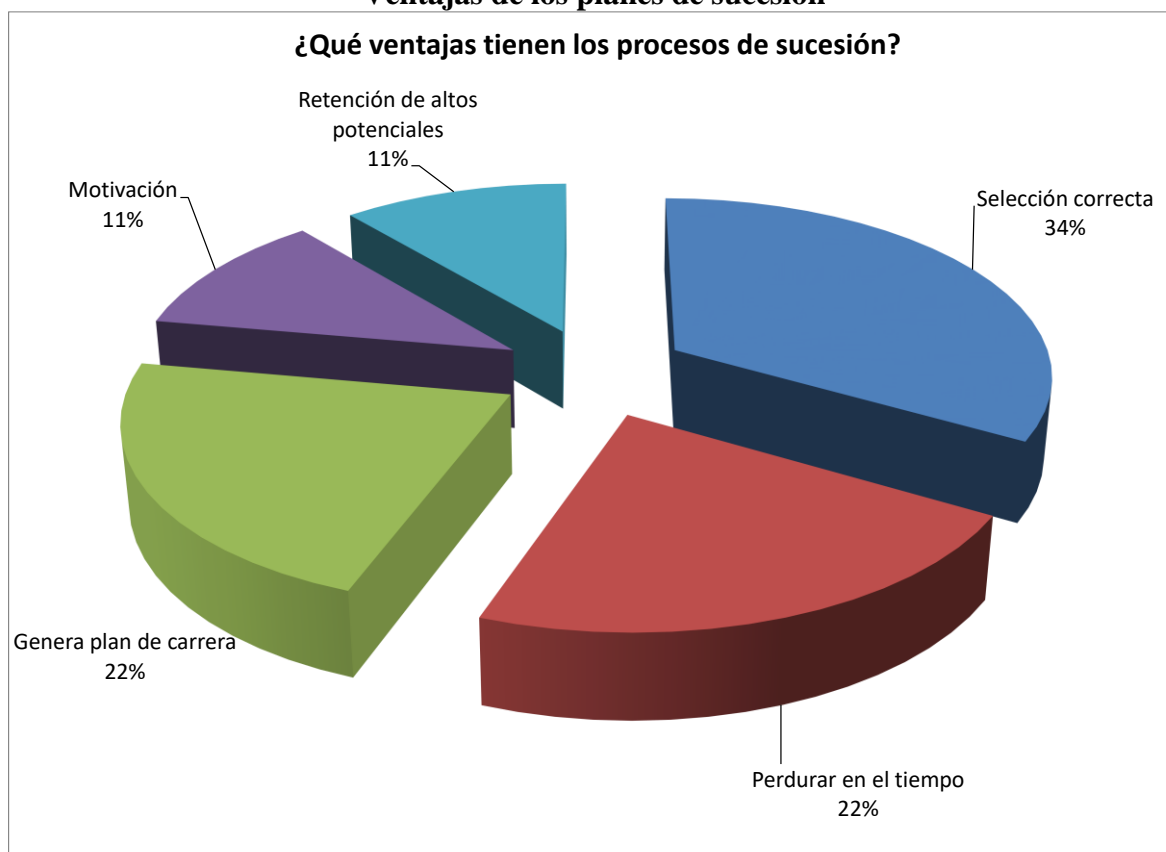
De los entrevistados, el 34% indicó que no había evidenciado como importante realizar un proceso de sucesión dentro de su empresa por falta de conocimiento, el 33% por escases de altos potenciales internos, el 11% por falta de presupuesto, 11% falta de tiempo y 11% selección reactiva.

Los entrevistados indicaron: *“Por no conocer al 100% sobre el tema y su importancia dentro de la empresa.” “Por falta de conocimiento.” “Porque siempre en mi empresa estamos mal acostumbrados a “Apagar incendios” y nos preocupamos por el día a día.”*

“Considero que podría ser por la falta de conocimiento, es decir por el desconocimiento sobre el tema. Y porque siempre las contrataciones las hemos hecho con gente de afuera de la empresa, ya que la gente con la que trabajo actualmente no está totalmente capacitada para cargos importantes.”

Pregunta No. 3

Ilustración No. 4.22
Ventajas de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

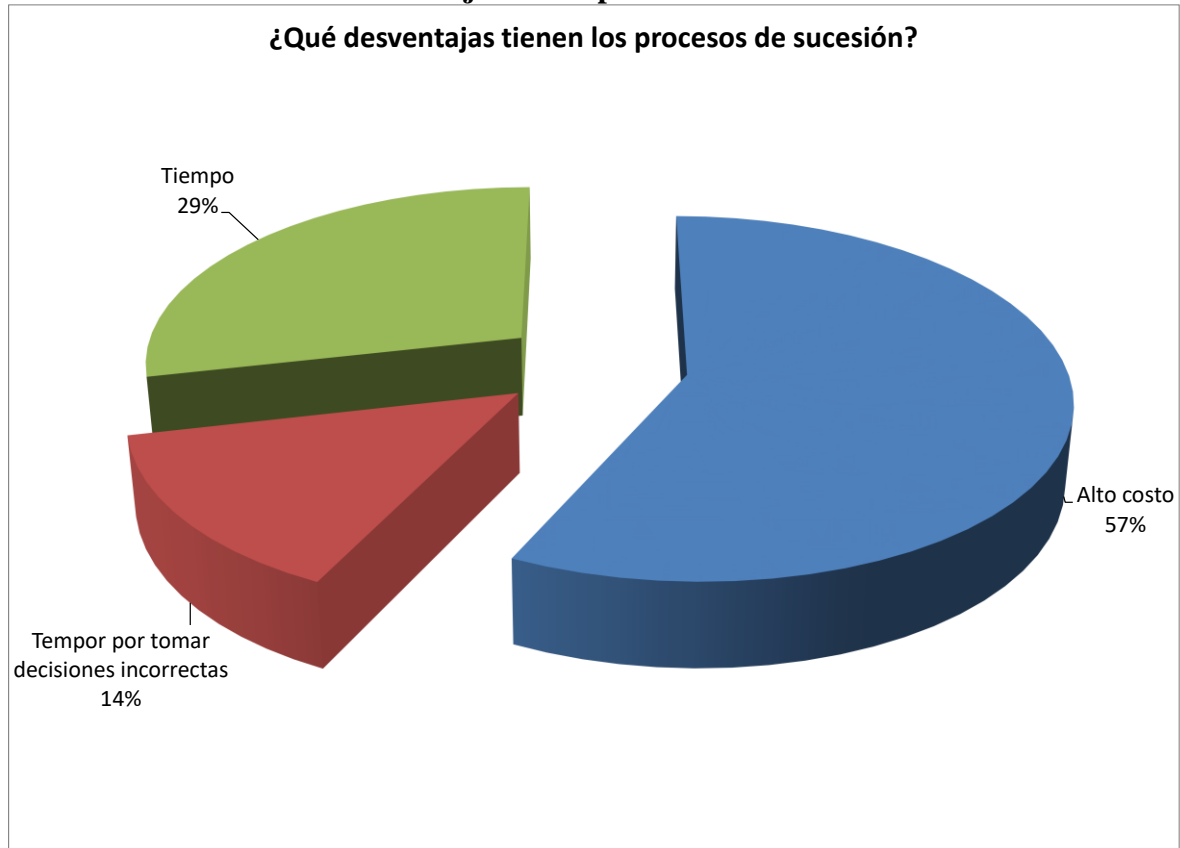
Del total de los entrevistados, el 34% dijeron que una de las ventajas de los planes de sucesión es la correcta selección del sucesor, un 22% la perduración de la empresa en el tiempo, otro 22% la generación de planes de carrera, 11% motivación y finalmente el otro 11% retención de altos potenciales.

Algunos entrevistados señalaron: *“Respuesta inmediata a vacante generadas por diversas razones y circunstancias” “Permite que la empresa pueda continuar operando durante muchos años más a pesar del paso de una generación a otra.”*

“Permite que la empresa pueda continuar operando correctamente a pesar de que alguien salga de manera intempestiva.” “Permite generar plan de carrera y motiva al personal” “Retener colaboradores con buen perfil”

Pregunta No. 4

Ilustración No. 4.23 Desventajas de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

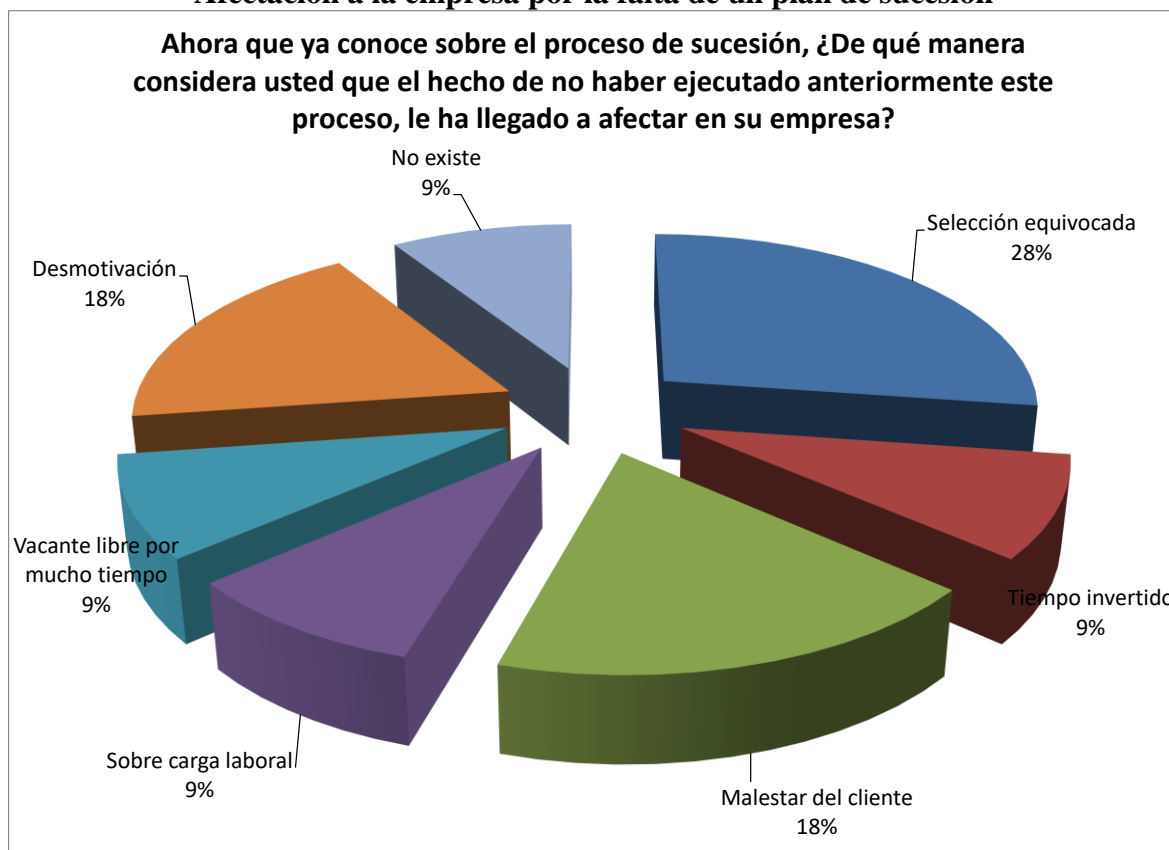
Elaborado por: Las Autoras

En lo relacionado a las desventajas de los planes de sucesión, el 57% de los entrevistados indicaron que se debe al alto costo, un 29% al tiempo y un 14% restante al temor por tomar decisiones incorrectas.

Los entrevistados señalaron: *“Alto costo y tomar decisiones incorrecta que podrían afectar a la empresa”* *“No lo sé, quizás el costo que este exige y tiempo”* *“El tiempo que se toma para ver resultados es mucho”* *“Alto costo”*

Pregunta No. 5

Ilustración No. 4.24
Afectación a la empresa por la falta de un plan de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

Del total de los entrevistado, el 28% señalaron que por el hecho de no haber ejecutado anteriormente un plan de sucesión los ha afectado en cuanto a la selección de personal equivocado, el 18% malestar al cliente, otro 18% desmotivación por parte del personal interno, entre otros aspectos.

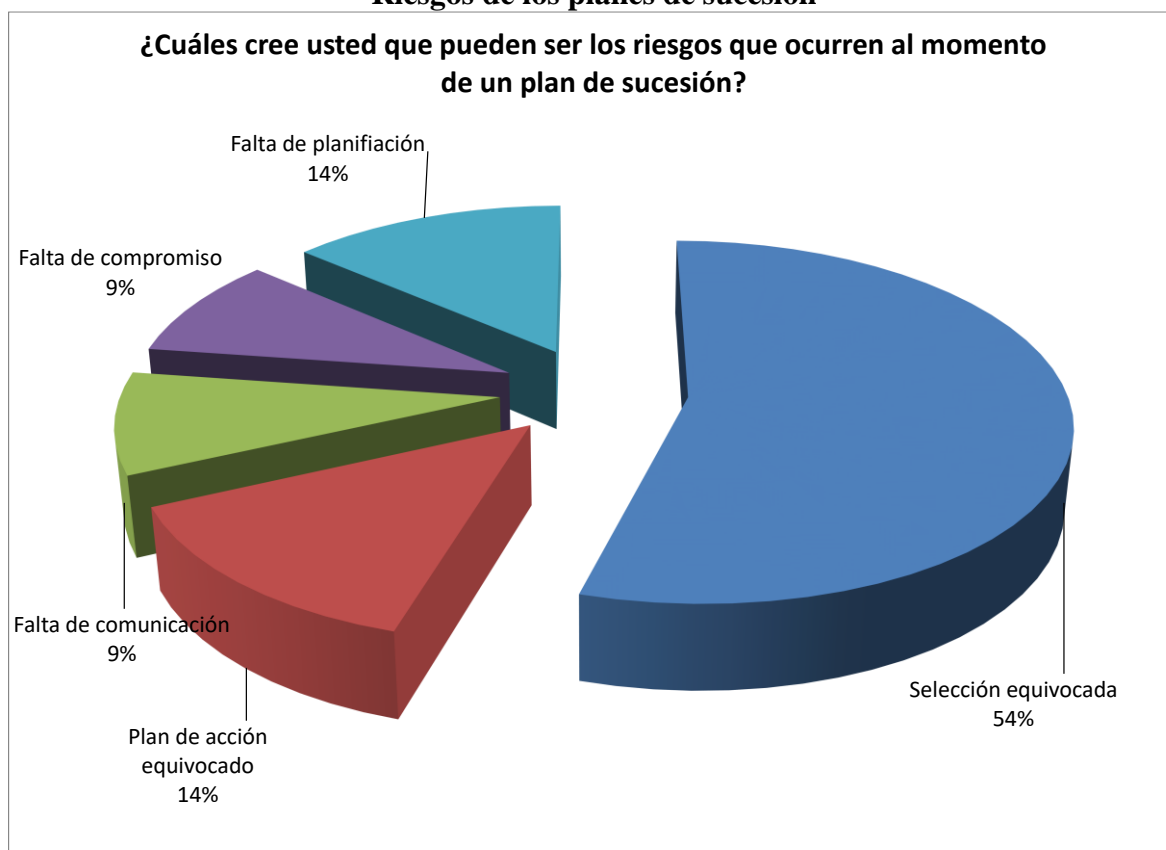
Los entrevistados indicaron lo siguiente: *“Las equivocaciones al momento de contratar al personal, finalmente terminan renunciando al poco tiempo ya que no se sienten preparadas. Esto nos trae consigo alto costo de contratación, temas legales y tiempo de inducirlo al puesto.”*

“La incorrecta contratación y selección de personas para ocupar cargos importantes dentro de la empresa. En varias ocasiones hemos tenido que cubrir aquellos cargos, o aquellas ausencias con personas que no han estado preparadas y ellas han tomado decisiones que han perjudicado a la empresa.” *“Muchas veces el hecho de contratar equivocadamente personas para cargos sumamente importantes. En una ocasión tuvimos inconvenientes con clientes debido a esto.”*

ENTREVISTAS A EXPERTOS

Pregunta No. 1

Ilustración No. 4.25
Riesgos de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

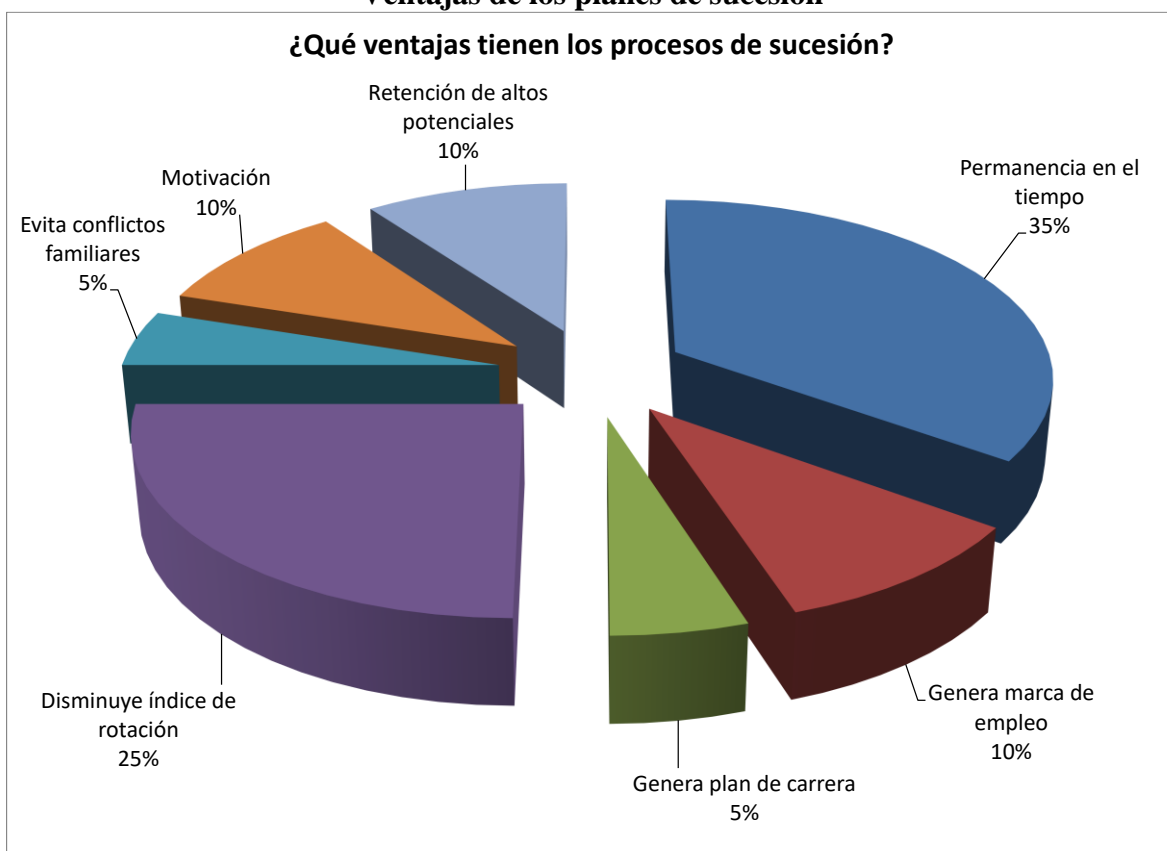
Elaborado por: Las Autoras

Del total de los expertos entrevistados (16 personas), el 54% consideran que un selección equivocada es uno de los principales riesgos dentro de un plan de sucesión, el 14% falta de planificación, otro 14% plan de acción equivocado.

Los entrevistados indicaron: *“Escoger equivocadamente a la persona a suceder el cargo. Se lo puede evitar realizando un proceso de sucesión a tiempo, el cual deber ejecutarse de manera proactiva y no reactiva apagando incendios o urgencias. Preparar asimismo a las personas que participarán de este proceso.”* *“Fracasar por una incorrecta planeación.”* *“No ejecutar el plan de sucesión en el tiempo y momento adecuado.”*

Pregunta No. 2

Ilustración No. 4.26
Ventajas de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

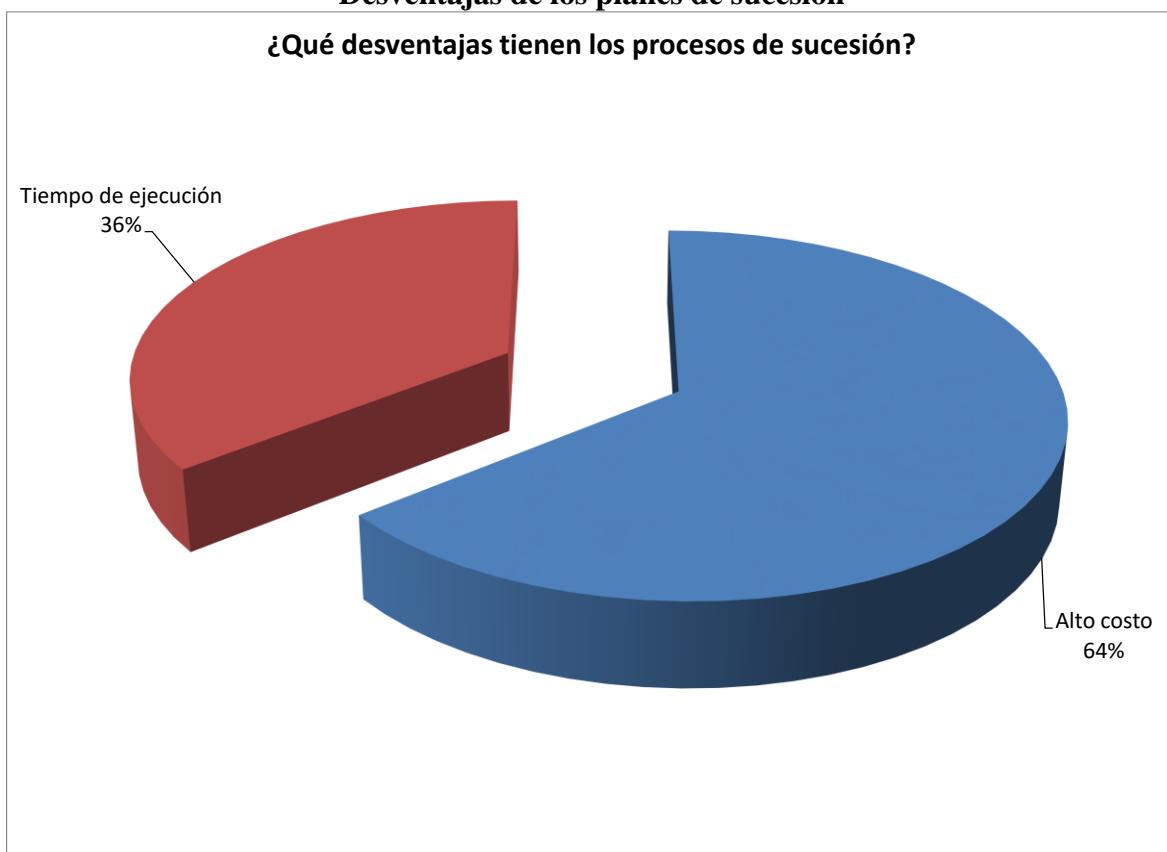
Elaborado por: Las Autoras

Como se puede evidenciar en la ilustración superior hay bastantes ventajas de las cuales sobresalen: permanencia de la empresa en el tiempo con un 35% y disminución del índice de rotación con un 25%.

Algunos de los expertos en el tema indicaron: *“Que la empresa continúe existiendo a pesar del paso de una generación a otra.”* *“Se genera una buena imagen exterior sobre la empresa debido a que las demás empresas la ven como un lugar óptimo para trabajar donde se puede hacer carrera y se transmite estabilidad.”* *“La empresa tiene menos rotación y evita conflictos ente familiares”* *“La retención de altos potenciales dentro de la empresa”*

Pregunta No. 3

Ilustración No. 4.27
Desventajas de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

En lo que respecta a las desventajas de los planes de sucesión se puede evidenciar que solo dos factores fueron nombrados como son el alto costo con un 64% y tiempo de ejecución con un 36%.

Los entrevistados señalaron: *“El alto costo que este implica, debido a su proceso de evaluación y preparación.” “La falta de compromiso por parte de la gente hacia el proyecto. El alto costo que este podría implicar. Algunos expertos dicen que es necesario también que la empresa se oxigene con gente nueva, este proceso esto no lo permite.”*

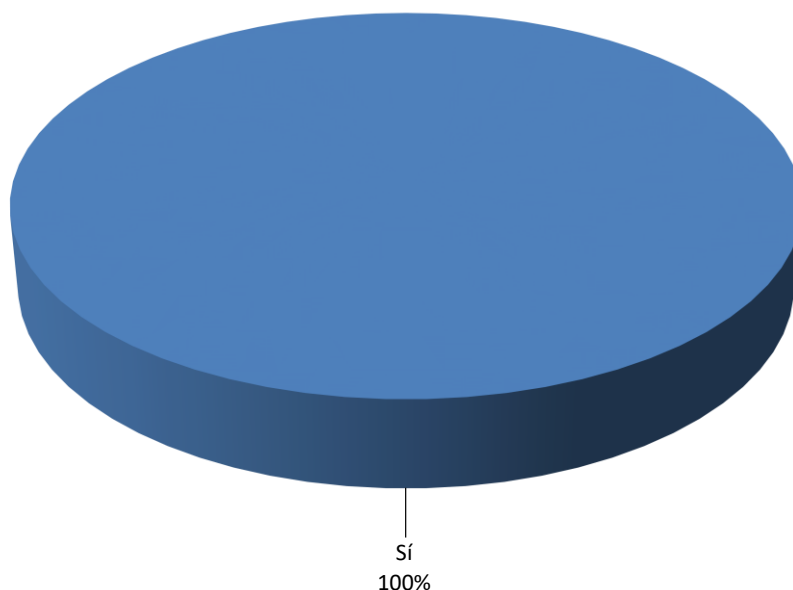
“El tiempo que me exige ejecutarlo” “La alta inversión que esta demanda”. “El alto costo del proyecto.”

Pregunta No. 4

Ilustración No. 4.28

¿Los planes de sucesión generan un impacto positivo dentro de la organización?

¿Considera que los planes de sucesión promueven la permanencia de la empresa en el tiempo; disminuye los niveles de rotación del personal generando un impacto positivo dentro de la organización familiar?



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

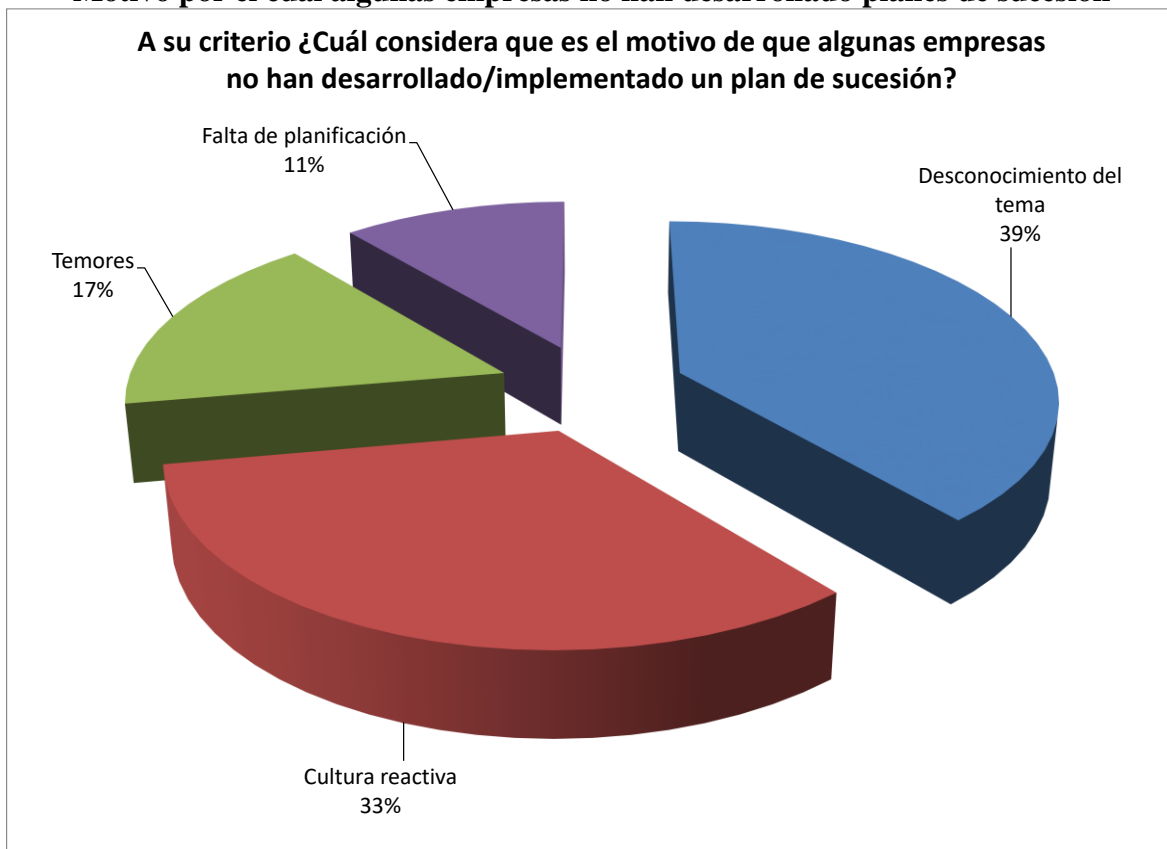
Del total de los expertos entrevistados (16 personas), el 100% afirmaron que los planes de sucesión promueven la permanencia de la empresa en el tiempo, disminuye los niveles de rotación generando así un impacto positivo dentro de la empresa familiar.

Algunas de las respuestas fueron las siguientes: *“Claro, evidentemente aquello generará una mayor permanencia de la empresa dentro del medio.” “Claro, esto permite que la empresa perdure en el tiempo a pesar del paso de una generación a otra. Permite preparar a las generaciones futuras.”*

“Sí, definitivamente. Este es el objetivo central.” “Claro, disminuye notablemente la rotación ya que la persona será contratada correctamente y se mantendrá más tiempo en la empresa, quizás hasta su jubilación.”

Pregunta No. 5

Ilustración No. 4.29
Motivo por el cual algunas empresas no han desarrollado planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

En lo relacionado a los motivos por el cual algunas empresas familiares no han optado por realizar un plan de sucesión, el 39% de los expertos indicaron que se debe por el desconocimiento del tema, el 33% por una cultura reactiva, el 17% por temores y un 11% por falta de planificación.

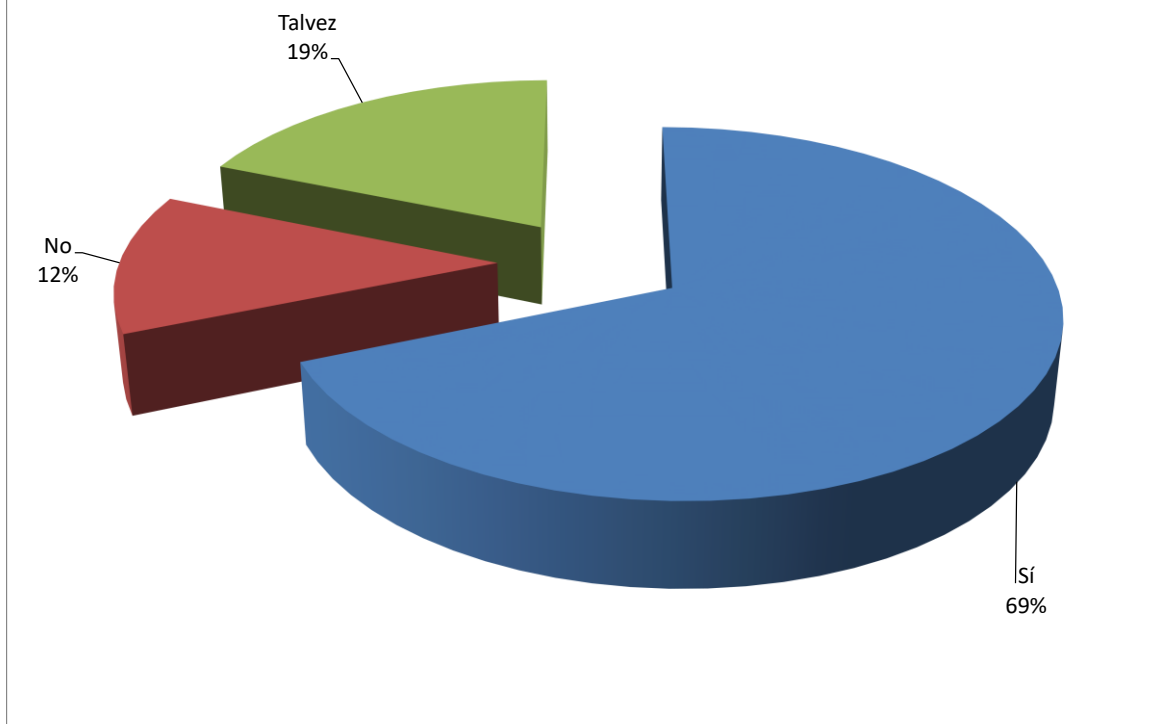
Los entrevistados indicaron: *“Según mi experiencia esto se da debido a que muchos empresarios desconocen este proceso. Nuestra cultura es una cultura enfocada en apagar urgencias y no prever algún acontecimiento. Vivimos en el día a día y no nos proyectamos a futuro. Aquello se ve reflejado en nuestras acciones.”*

“Por el desconocimiento del tema. Hoy en día las empresas no se preocupan por preparar a su personal; desarrollarlo en habilidades, ni prepararlos para enfrentar nuevos retos.” “Debido a un paradigma que tienen, donde consideran que lo invertido no tendrá su retorno de inversión adecuado para la rentabilidad de la empresa.”

Pregunta No. 6

Ilustración No. 4.30 Ayuda externa de una consultoría para los planes de sucesión

¿Para el desarrollo e implementación de un plan de sucesión es importante la ayuda externa de una consultora externa? ¿Por qué?



Fuente: Entrevistas

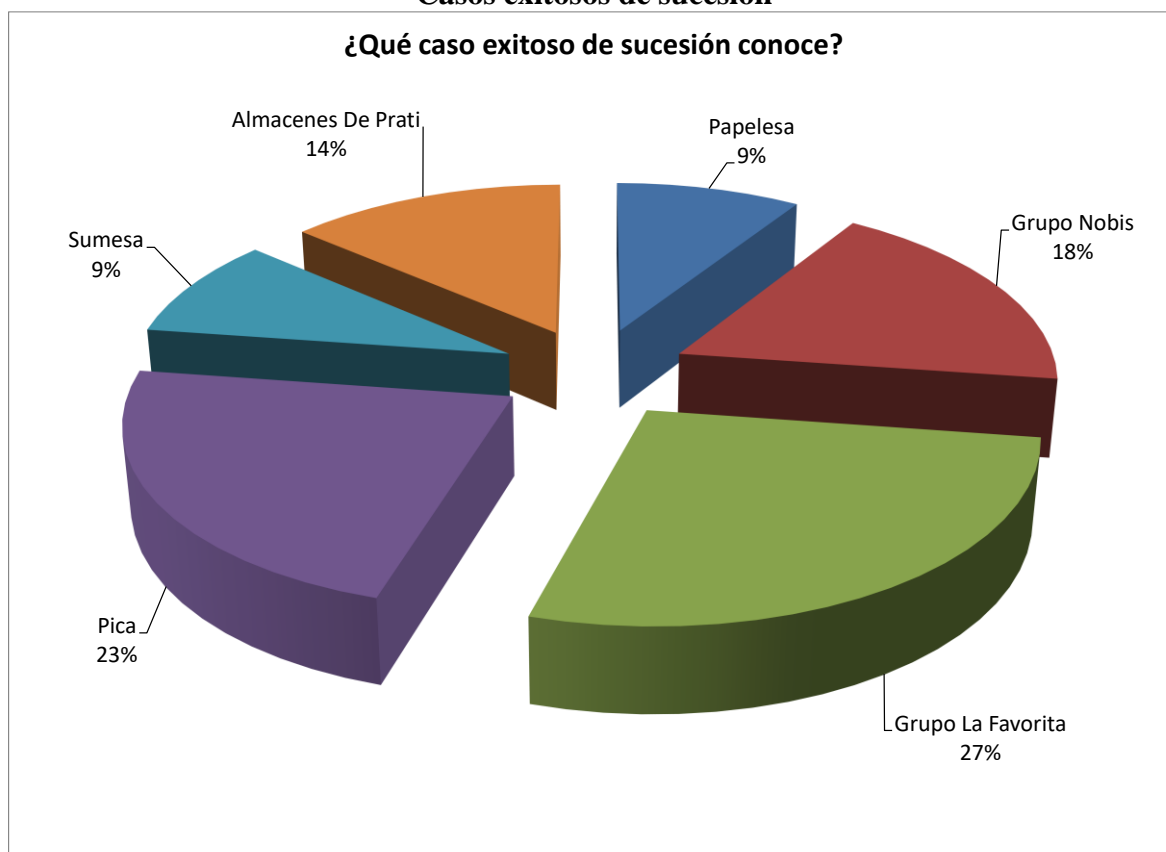
Elaborado por: Las Autoras

Como se puede apreciar en la ilustración superior, el 69% de los expertos señalaron que es importante la ayuda de una consultora externa, mientras que el 19% señaló que talvez y el 12% restante indicó que no es necesario.

Los entrevistados indicaron: *“Sí, ya que la conforman personas expertas en el tema. Las cuales se han preparado para tomar decisiones correctas y objetivas.” “De preferencia sí. Pero por lo general, aquello demanda de una inversión muy alta. Pero sí es necesario realizarlo ya que son expertos en el tema y tendrán una visión más innovadora y objetiva.” “No creo conveniente. Muy bien una persona experta en la empresa lo podrá realizar.” “No creo necesaria. Se puede preparar a una persona de Talento Humano dentro de una empresa, para que esta lo ejecute de manera independiente.”*

Pregunta No. 7

Ilustración No. 4.31
Casos exitosos de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

Entre los casos exitosos de sucesión, los expertos señalaron al grupo La Favorita (27%), Pica (23%), al Grupo Nobis (18%), Almacenes De Prati (14%), Sumesa y Papelesa (9% respectivamente.)

Los entrevistados señalaron: *“A mi criterio un claro ejemplo que tenemos es el de Papelesa. En estos momentos ya se encuentra en la segunda generación. Y en estos momentos se le ha otorgado a cada miembro de la familia un puesto jerárquico dividido por segmentos de cada empresa.”* *“En el Ecuador, considero que podríamos evidenciar al Grupo Nobis. Hoy en día la segunda generación ya está ocupando cargos estratégicos para poder continuar con el éxito de la empresa a pesar de que transcurran los años.”*

“En el Ecuador conozco a Papelesa. Es una empresa que ha crecido en el tiempo y hoy en día lo está administrando la segunda generación.” *“Me parece que podríamos considerar al Grupo La Favorita.”*

Pregunta No. 8

Ilustración No. 4.32
Casos en donde no se han realizado planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

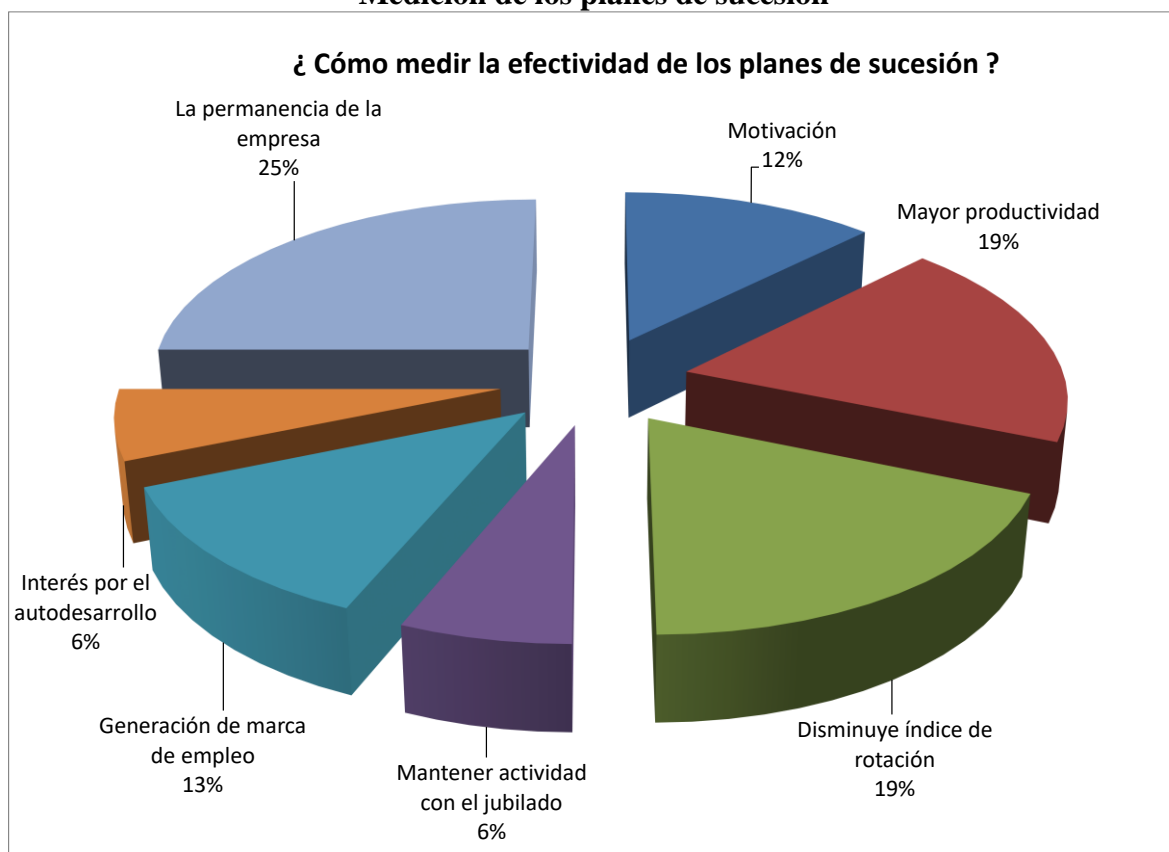
Elaborado por: Las Autoras

En lo relacionado a los casos de empresas familiares que no han optado por realizar planes de sucesión, los expertos en el tema señalaron mayormente al Grupo Zunino con la empresa comercial Casa Tosí en un 55%, seguido por Saeta 36% y el Comercial Maspons con un 9%.

Los entrevistados indicaron: *“Un ejemplo es Grupo Zunino. En la tercera generación, esta tuvo que cerrar. En un momento de mucho éxito este grupo tuvo en su poder a Casa Tosí, Banco Territorial, Tecnomil, Seguros Porvenir y Alpitur.”* *“Saeta es un ejemplo muy conocido, lamentablemente el proceso de sucesión mal ejecutado se detuvo en la segunda generación.”* *“Un ejemplo que se me viene a la mente es Casa Maspons.”*

Pregunta No. 9

Ilustración No. 4.33
Medición de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

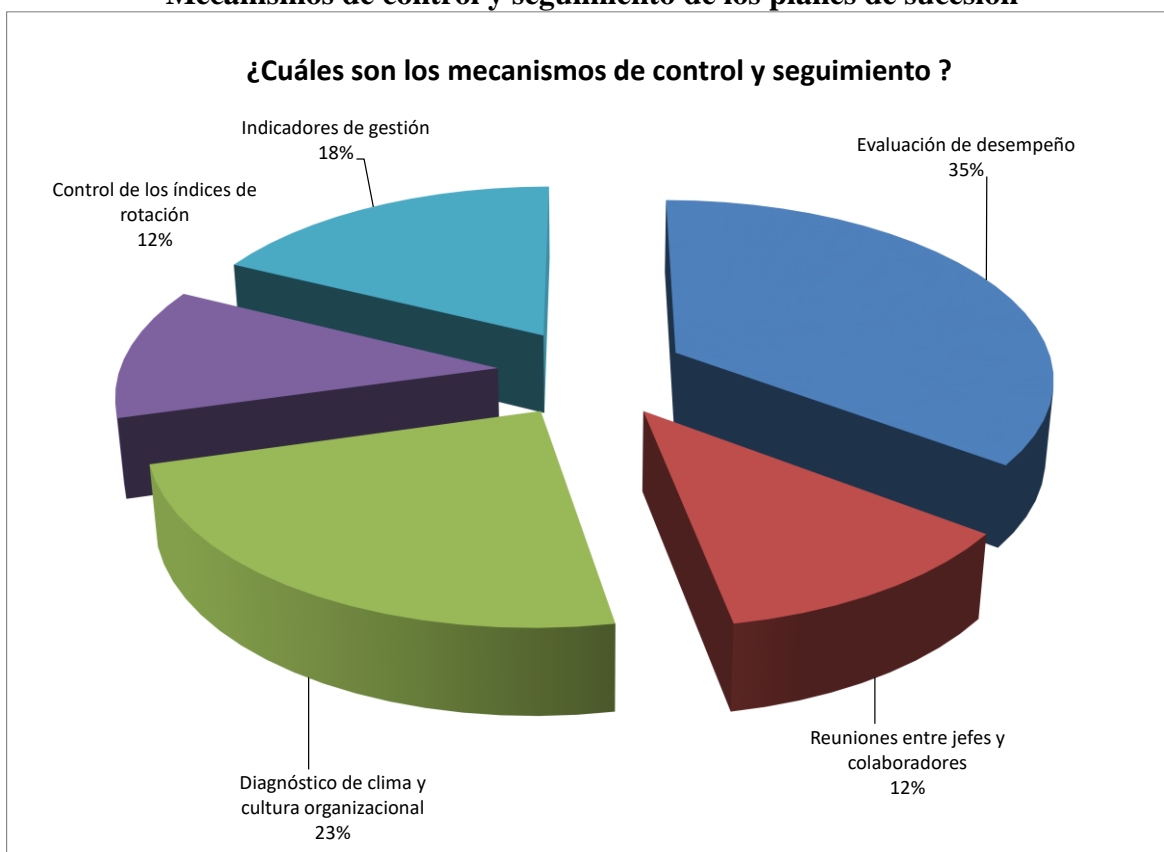
En lo relacionado a la medición de los planes de sucesión, los expertos entrevistados señalaron que su efectividad se mide con la permanencia de la empresa en el tiempo (25%), disminución del índice de rotación y mayor productividad (19% respectivamente), generación de marca de empleo (13%).

Algunas de las respuestas fueron las siguientes: *“Se miden con los años de permanencia de la empresa en el mercado, ya que si pasa de una generación a otra se puede evidenciar que la empresa continúa productiva, y con una visión de mejora continúa.”* *“La empresa no se ve afectada cuando se jubila el Gerente General, o sale. La Empresa continúa a pesar de los años, su productividad continúa.”*

“Baja la rotación de la empresa, ya no hay tantos despidos necesarios y retiros voluntarios debido a un error en el proceso de selección. Asimismo, se puede medir porque la empresa con los años sigue siendo exitosa”

Pregunta No. 10

Ilustración No. 4.34
Mecanismos de control y seguimiento de los planes de sucesión



Fuente: Entrevistas

Elaborado por: Las Autoras

Los entrevistados señalaron mayormente (35%) a la evaluación de desempeño como el mecanismo de control y seguimiento de los planes de sucesión, seguido por el diagnóstico de clima y cultura organizacional (23%) y posteriormente los indicadores de gestión (18%).

Los expertos señalaron al respecto: *“La evaluación de desempeño considero que es el mejor mecanismo, ya que te permite sondear si se está gestionando correctamente las nuevas tareas encomendadas y actuar a tiempo en el caso de que algo esté encaminándose incorrectamente”*

“Realizar un diagnóstico de clima y cultura organizacional antes de la sucesión y un año después del mismo, con la finalidad de medir el impacto que tuvo esta transición. El impacto que podrá medir en cuanto al clima laboral, si este ha mejorado, si la gente está más satisfecha, más contenta, se siente más comprometida, entre otros. Y en cuanto a

la cultura, se mide ya que antes de la sucesión se deben definir aspectos de la cultura que se desean mejorar o reforzar, y cuando se realice el diagnóstico de cultura posterior, se medirá si se cumplieron los estándares.”

“Por medio de una medición cuantitativa, la cual es un diagnóstico de clima laboral. En este diagnóstico se podrá medir cuantitativamente si el personal está motivado y/o comprometido con estos nuevos cambios efectuados” “e debe medir en cuanto al desempeño del nuevo sucesor, si alcanzó los indicadores de gestión esperados”.

Pregunta No. 11

Para la pregunta que se detalla a continuación, se optó por no categorizar la respuesta en variables, como las respuestas anteriores, sino más bien presentar los resultados como manifestaciones y opiniones de los expertos entrevistados.

¿Cuáles considera usted que son los pasos que se deben seguir previo a la formulación y ejecución de los planes de sucesión?

Entrevistado 1:

- 1. Se debería analizar la matriz de colaboradores que tengo en mi nomina para evidenciar cuales tentativamente podría potencializar para el cargos futuros.*
- 2. Evidenciar cuales son los cargos críticos que tengo dentro de la empresa.*
- 3. Evidenciar en cuanto tiempo la persona que ocupa el cargo crítico deberá salir de la empresa*
- 4. Evaluar a los posibles altos potenciales*
- 5. Preparar a los altos potenciales evidenciados*

Entrevistado 2:

- 1. Definir cuál es mi objetivo como empresa, hacia donde quiero llegar. Definir la visión.*
- 2. Una vez conocido aquello, debo conocer con cuantas personas debo contar y qué cargos.*
- 3. Identifico los cargos críticos, de acuerdo al giro de mi negocio. Por ejemplo si es una empresa de producción, el Gerente de Producción, Gerente Comercial, Gerente de Abastecimientos, entre otros son mis cargos críticos.*

4. Realizo un análisis de la plantilla que poseo actualmente y que ocupan aquellos cargos. Evalúo cuantos años tienen en la empresa y cuantos años de edad tienen.
5. Analizo tiempo tentativo que podrían estar trabajando en la empresa, según el análisis anterior y realizo un estudio de posibles sucesores.
6. Realizo una evaluación de desempeño de los posibles sucesores, entrevistas por competencias y análisis de compromiso con la empresa.
7. Defino aspectos a mejorar y plan de acción.

Entrevistado 3:

En primera instancia se debe evidenciar si dentro de la misma familia se cuenta con personas capaces para ocupar cargos críticos. En algunos casos, no es necesario que todos los miembros de las familias, en empresas familiares, ocupen los cargos críticos dentro de la empresa, ya que no todos poseen el perfil e interés necesario. En el caso de que sí lo haya, se debe evidenciar en qué cargo se podría ubicar más adelante a la persona. En el caso de no haya ningún familiar que pueda ocupar aquel cargo, debo buscar internamente entre los demás colaboradores.

Entrevistado 4:

1. Evaluar al personal que tengo dentro de la empresa.
2. Identificar altos potenciales.
3. Aquellos altos potenciales serán los que ocuparán cargos críticos dentro de la empresa y serán los que participarán del plan de sucesión.
4. Entrevistar a los posibles candidatos para evidenciar su nivel de compromiso con la empresa, nivel de desarrollo de competencias e identificar la situación actual de la persona para poder definir la brecha que deseo cerrar para alcanzar el ideal.

Entrevistado 5:

1. Primero identificar altos potenciales, porque son ellos quienes ocuparán los cargos que serán sucedidos más adelante en el proceso.
- Se los identifica por medio de un proceso de evaluación de desempeño, entrevistas, assessment y medición de cumplimiento de objetivos.*

2. Una vez identificado los altos potenciales, voy identificando que cargos críticos podrían ocupar según su perfil y defino el tiempo.
3. Una vez realizado esto, debo generar un plan de acción, con aspectos a mejorar por medio de la ejecución de herramientas y actividades tales como: coaching, mentoring, proyectos que desacomoden a la persona, entre otros.

Entrevistado 6:

1. Como primera instancia se debe saber si la empresa está preparada para este proceso. Es decir, debe estar económicamente rentable, ya que este proceso demanda de tiempo e inversión monetaria.
2. Una vez que esté preparada la empresa, la persona de Talento Humano junto con la gerencia general deberán identificar los cargos críticos dentro de la empresa y las personas que ocupan dichos cargos.
3. Una vez definido aquello, es necesario definir en cuanto tiempo aquellas personas tentativamente saldrán de la empresa, por varios motivos. Puede ser por jubilación. Asimismo debo definir posibles sucesores, aquellos generalmente los encuentro en la siguiente línea jerárquica. Debo escogerlos por medio de un proceso de evaluación, de preferencia personas con alto potencial. Aquellos serán mis sucesores.

Entrevistado 7:

Analizar la plantilla de colaboradores con la que cuenta la empresa. Debemos ser realistas y medir si realmente alguno de mis colaboradores podrán ser posibles sucesores. Si no cuento con ello, debo emplear una acción emergente. Ya sea innovar, realizar una reingeniería o seleccionar externamente. Este último punto traerá consigo nuevos aires y gente más oxigenada, que en algunos casos sí es necesario.

Entrevistado 8:

Preparar a los posibles sucesores; capacitándolos, motivándolos a que sean partícipes de proyectos, buscando que participen en procesos de coaching o mentoring, entre otros.

Entrevistado 9:

- 1. Definir posibles sucesores*
- 2. Definir cuáles son los cargos que se deben suceder*
- 3. Definir en qué tiempo se realizará esto*
- 4. Comunicar al personal*

Entrevistado 10:

- 1. Definir cuáles son los cargos críticos, generalmente aquello se analiza según el giro de negocio de la empresa.*
- 2. Analizar quienes ocupan aquellos cargos y tentativamente definir en cuanto tiempo podrían salir de la empresa u ocupar otro cargo.*
- 3. Verificar dentro de mi plantilla, las personas que ocupan cargos por debajo o lateral de aquellos cargos definidos como críticos.*
- 4. Lo debo definir por medio de una evaluación de desempeño, assessment center u observación.*
- 5. Escojo las personas y las preparo.*

Entrevistado 11:

- 1. Definir si la empresa está preparada económica para aquello.*
- 2. Verificar cuales son los cargos que deseo suceder en un tiempo determinado.*
- 3. Definir por medio de evaluación de desempeño cuales son las personas con algo potencial.*
- 4. Prepararlos por medio de programas de alta gerencia.*

Entrevistado 12:

- 1. Escoger los cargos que deseo suceder.*
- 2. Escoger los posibles sucesores, generalmente son personas con alto potencial.*
- 3. Prepararlos para la jugada.*

Entrevistado 13:

- 1. Definir los cargos críticos*
- 2. Definir mis posibles sucesores, tienen buen desempeño, están comprometidos con la empresa*

3. *Definir un plan de carrera*
4. *Comunicar al personal*

Entrevistado 14:

1. *Definir cargos importantes a relevar*
2. *Definir tiempo*
3. *Definir personas*
4. *Prepararlos*

Entrevistado 15:

1. *Definir cargos importantes a suceder*
2. *Definir el tiempo*
3. *Definir personas por medio de distintas herramientas de evaluación*
4. *Prepararlos por medio de coaching*

Entrevistado 16:

1. *Revisar estructura organizacional, su arquitectura*
2. *Analizar los cargos más importantes dentro de la estructura de la empresa*
3. *Analizar los nombres de las personas que se encuentran directamente relacionados con esos cargos*
4. *Evaluar a aquellas personas relacionadas; ya sea feedback 360°, observación, medición de potencial, entre otros*
5. *Filtrar de acuerdo a los resultados de las evaluaciones*
6. *Preparar a los sucesores seleccionados*
7. *Definir un plan de contingencia*

En conclusión, como se puede apreciar en la respuesta de los expertos, ciertos pasos previos a la ejecución de los planes de sucesión se asemejan, tales como: (a) analizar la matriz de colaboradores. (b) evidenciar cargos críticos. (c) definir perfiles junto con sus competencias. (d) realizar evaluaciones de desempeño para seleccionar a los altos potenciales. (e) preparar a los altos potenciales.

Resumen del análisis

En conclusión general se puede indicar que la mayoría de los entrevistados indicaron que la necesidad principal para implementar un plan de sucesión es la permanencia de la empresa en el tiempo. Adicionalmente, señalaron que los cargos considerados críticos en una empresa son los que forman parte del proceso de sucesión ya sean cargos que solo involucren a familiares o no, eso dependerá de cada situación en particular.

Por otra parte, ente los riesgos que pueden ocurrir dentro de un plan de sucesión los entrevistados señalaron la incorrecta selección, la falta de comunicación y la incorrecta preparación. En cuanto a las consideraciones a tomar en cuenta para el éxito de los planes de sucesión, la mayoría de los entrevistados indicaron que es fundamental comprometer a los participantes, poseer una correcta herramienta de medición, y gestionar una correcta comunicación.

En lo que respecta a las ventajas del plan de sucesión, la mayoría de los entrevistados seleccionaron motivación y permanencia de la empresa, buena cultura organizacional, desarrolla competencias y disminuye nivel de rotación. Sin embargo, en cuanto a las desventajas señalaron que eran básicamente dos: tiempo y altos costos.

Los expertos señalaron que los motivos por el cual algunas empresas familiares no han optado por realizar un plan de sucesión, se debe mayormente por el desconocimiento del tema, por una cultura reactiva y por falta de planificación. En cuanto al desconocimiento sobre el tema, este se lo pudo comprobar con las respuestas de algunos entrevistados que afirmaron no conocer sobre el tema (planes de sucesión.). Adicionalmente, estas personas indicaron tener ciertos problemas dentro de la organización, tales como: selección de personal equivocado para ciertos puestos, malestar al cliente, desmotivación por parte del personal interno, entre otros aspectos.

Los expertos indicaron que es importante la ayuda de una consultora externa, experta en el tema; no obstante, los empresarios indicaron que por motivo de costos prefieren capacitar a alguien interno para que lleve a cabo el proceso. En lo relacionado a la medición de los planes de sucesión, su efectividad se mide con la permanencia de la empresa en el tiempo, disminución del índice de rotación y mayor productividad en la empresa.

Finalmente, la evaluación de desempeño fue el mecanismo de control mayormente sugerido como herramienta de seguimiento de los planes de sucesión, seguido por el diagnóstico de clima y cultura organizacional.

CAPÍTULO 5

5. PASOS PREVIOS DE UN PLAN DE SUCESIÓN

5.1. Preparar a la Empresa para la ejecución de un plan de sucesión.

Acorde a lo señalado por Vásquez (2009) la sucesión de la empresa familiar requiere de una preparación que inicia desde la concepción de los hijos del fundador; ya que normalmente los fundadores desde antes de tener descendientes, ya se han imaginado que los sucesores de la empresa serán sus hijos; desde temprana edad los jóvenes descendientes del fundador ya presentan interés por el negocio, y aprenden de sus padres de forma inconsciente cada vez que se comparte alguna situación, aunque no están en edad de asumir el control de la empresa, este proceso de preparación ya ha iniciado.

Sin embargo, a pesar de que no exista un punto de partida específico para la preparación, esta suele ser relacionada con las primeras experiencias profesionales de dichos hijos. Los fundadores de las empresas familiares cuando notan la marcha del negocio, suelen tener muchas interrogantes en cuanto al futuro de la empresa, como:

¿Vendrá alguien detrás de mí?

¿Alguno/s de mi/s hijos tendrá interés por la empresa?

No obstante, la sucesión es un proceso complejo que, tiene mayores probabilidades de éxito si la generación saliente o fundador de la empresa saliente, suelta totalmente las riendas de la empresa habiendo preparado antes el camino para la generación o persona sucesora y a su vez, ha planeado su salida gradual. (Vásquez, 2009) considera que este camino es un trabajo importante para la empresa compuesto de varios elementos:

Ilustración 5.1 - Elementos para preparar a la empresa para la sucesión



Fuente: Vásquez (2009)

Elaborado por: Las Autoras.

La *toma de decisiones* según Vásquez (2009), es algo que se debe realizar previo a la salida del fundador, dentro de esta etapa se realizan todas las decisiones importantes de la empresa que requieren quedar listas para que el nuevo mando pueda empezar la dirección de manera segura. Entre estas importantes decisiones se ubican:

- Liderazgo, se decide quién de los descendientes o posibles sucesores del fundador va a tomar la dirección de la empresa, en esta ocasión dado a que son empresas familiares y los sucesores son varios, es necesario que estos hayan tenido la oportunidad de demostrar sus capacidades y con ello el fundador o director saliente pueda seleccionar y nombrar al próximo líder; sin embargo, la relación familiar permite la posibilidad de que haya dificultades emocionales ante esta elección, por lo que el fundador debe continuar apoyando al resto de sus descendientes para que continúen con sus trayectorias profesionales y puedan desarrollar su propio potencial.
- Distribución de la propiedad, antes de empezar con la sucesión de la empresa familiar es necesario que, el fundador en caso de que sea el primer proceso de sucesión o director en caso de ya haber pasado por procesos anteriores, asuma la responsabilidad de una distribución correcta de la propiedad, decidiendo como será.

La *formalización de aspectos importantes de la empresa* se refiere a que el fundador o director saliente al mando de la empresa familiar, debe asegurarse que aquellos conocimientos especiales y necesarios para la operación de la empresa quede a disposición

de la dirección sucesora, que esta pueda ser transmitida eficientemente, entre los principales aspectos se ubican: (Vásquez, 2009)

- Relaciones con clientes
- Habilidad en negociación de contratos
- Argumentos de venta
- Evaluaciones de clientes internos
- Factores clave del negocio
- Entre otros.

El *saneamiento y fortalecimiento de la organización*, señala Vásquez (2009) que esta etapa se enfoca directamente en solucionar los problemas de rendimiento de los miembros del equipo directivo que hayan disminuido su nivel de desempeño y se ubiquen en niveles insuficientes para su cargo, ya que a lo largo de la dirección de la empresa familiar generalmente son contratadas personas para ocupar cargos claves, importantes para la misma; sin embargo, estos con el paso de los años, muchas veces por cercanía, antigüedad o lealtad valorada por la familia de la empresa, descuidan su nivel de rendimiento; en consecuencia previo al proceso de sucesión esto debe ser solucionado, para lo cual se pueden emplear las siguientes opciones:

- Fijación de metas para dichos colaboradores.
- Determinación de objetivos del puesto ocupado.
- Hacerlos responsabilizar por sus rendimientos, por medio de plan de multas, evaluaciones o cumplimiento.
- Despido.

Cualquiera de estas opciones podrá brindar solución al bajo rendimiento de dichos colaboradores. Es importante que problemas de rendimiento no sean pasados a los siguientes sucesores, ya que convertirían a la empresa en una herencia no deseada para las siguientes generaciones.

Por último pero no menos importante, señala Vásquez (2009) que se ubica la *resolución de conflictos y de agravios*, las empresas familiares suelen tener conflictos entre sus miembros principalmente cuando se toca temas de repartición de acciones, la posesión de cargos o puestos, entre otros; sin embargo, es necesario que antes de iniciar el proceso de sucesión, estos sean solucionados, lo cual no quiere decir que se llegará a la

total aceptación de los implicados, sino que por medio de la comunicación y distribución clara de acciones u otro motivo por el cual se crea el conflicto, es posible que se creen como mínimo, acuerdos para estar en desacuerdo; caso contrario en la futura generación o sucesión dicho conflicto se convertirá en un agravio, el cual seguramente afectará de manera negativa en el éxito de la empresa. Es por ello que se deben resolver estas cargas emocionales antes de entregar el poder de la empresa familiar.

5.2. Importancia de ejecutar planes de sucesión.

Es importante contar con planes de sucesión en empresas para ocupar posiciones estratégicas o claves dentro de la misma, partiendo de las competencias potenciales o desarrolladas de cada uno de los empleados y comparándolas con las diferentes vacantes dentro de cada organización, luego de una evaluación la persona que más se aproxime es quien se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor, sin importar el tiempo que lleven dentro de la empresa. Los planes de sucesión son muy exigentes al requerir mucho sacrificio en el desarrollo del talento individual y la práctica.

Para que sea considerado un futuro sucesor las competencias deben ser evidentes, considerando fundamentalmente que se agregue valor de manera efectiva y eficaz con resultados tangibles en la organización cumpliendo con los objetivos y metas planteadas, es una herramienta gerencial con origen de evolución personal y profesional en la propia organización, se proporcionan elementos claves en lo referente a la toma de decisiones, reestructuración organizacional y planes de inversión.

Permite que cuando un alto mando se retire de la empresa se cuente con el personal adecuado para ocupar la vacante de manera inmediata y con la capacidad necesaria.

Los planes de sucesión son implementados en las organizaciones cuyo ciclo de vida se encuentra en la etapa de madurez con procesos definidos, con un modelo basado en competencias desde el instante que el personal ingresa a la empresa y a lo largo de la permanencia en la misma, realizando seguimientos de manera constante para una perspectiva objetiva de las competencias desarrolladas o potenciadas.

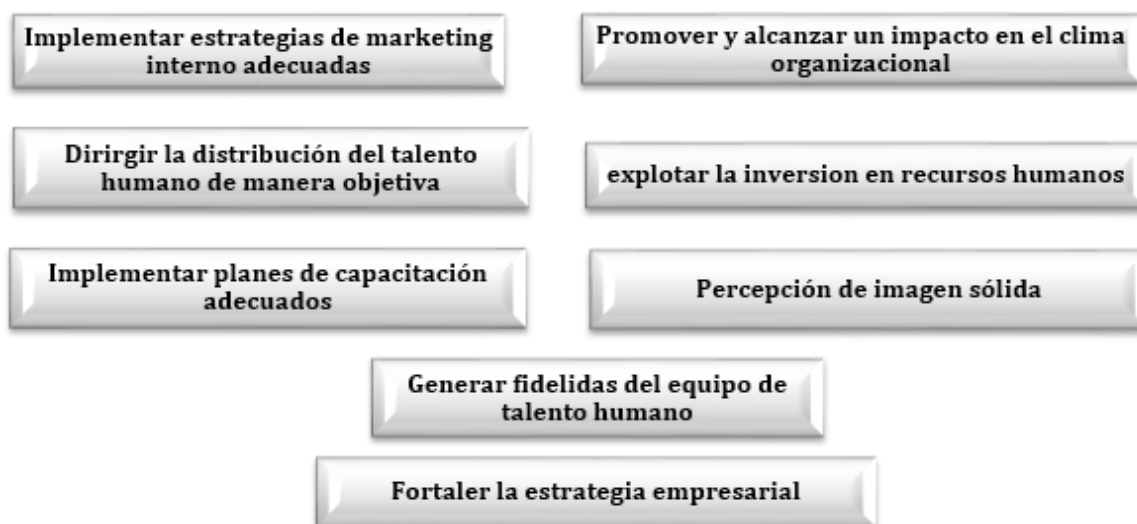
Cabe indicar que se fortalecen las estrategias empresariales al contar con líderes integrales en cada una de las áreas dentro de la organización potenciando cada uno de los perfiles considerados estratégicos, alineado con los objetivos y metas planteados por la empresa, demostrando de manera directa todo lo adquirido durante la formación en

conjunto con las diferentes políticas implementadas dentro del área de talento humano en los procesos de selección, evaluación y formación.

El crecimiento profesional dentro de la organización es uno de los principales generadores de fidelidad de los colaboradores, administrando de manera eficiente y eficaz el talento humano con énfasis en la gestión por competencias, con perfiles muy bien definidos y estructurados, describiendo cada una de las características que debe poseer en el ámbito laboral donde desempeña las actividades diarias, es considerado una importante herramienta utilizada como parámetro para definir los sucesores potenciales.

Se pueden presentar muchos beneficios cuando el plan de sucesión es el adecuado y relacionado de manera directamente proporcional con el giro del negocio:

Ilustración 5.2 - Beneficios de los Planes de Sucesión



Fuente: Vásquez (2009)

Elaborado por: Las Autoras.

Los planes de capacitación implementados deben tener una orientación adecuada al perfil que se necesita, a través de la evaluación por desempeño y competencia, logrando medir a los colaboradores con fuentes múltiples y retroalimentación multifuente usando periodos de evaluación semestrales, determinando el cumplimiento de las metas y objetivos planteados y los resultados alcanzados en todos los niveles de la empresa, produciendo un incremento a nivel monetario evidenciado de manera objetiva con el superávit obtenido.

La evaluación de potencial permite evidenciar los diversos niveles de competencias que posee el colaborador y la capacidad para explotarlas, las herramientas que se utilizan

para la medición con mayor frecuencia son: entrevistas planteando diferentes escenarios, assessment center, y cuestionarios, generando la perspectiva de una empresa completamente sólida con un modelo óptimo integrado y alineado con varios beneficios:

1. Asegurar la continuación estructurada en los puestos de trabajo considerado crítico.
2. Transferir el sentido de pertenencia.
3. Valorar las competencias y desempeño de los colaboradores dentro de la organización
4. Contar con perfiles definidos para los puestos de trabajo considerados clave
5. Incremento en la productividad
6. Crecimiento a largo plazo de la organización

Se mantiene un buen clima organizacional a pesar de la salida de los miembros en puestos considerados claves dentro de la empresa, al contar con el personal idóneo y altamente capacitado para que ocupe la vacante frente a los múltiples desafíos y grandes cambios del mundo empresarial, con una gran disminución en la presión interna fomentando el crecimiento de nuevos líderes y motivando a los colaboradores para trabajar en equipo y lograr alcanzar las metas u objetivos.

5.3. Casos de empresas que no han implementado planes de sucesión.

Hospital Alcívar

San Alcívar fue creado en el año 1937 bajo el nombre de *“Clínica Alcívar-Esteves”* a cargo del Dr. Eduardo Alcívar Elizalde y Dr. Elio Esteves Bejarano, ganando una posición en la mente de los clientes a nivel nacional e internacional como el lugar especializado en ortopedia y traumatología, en el año 1960 se inauguró la Clínica Alcívar con una ubicación en el barrio centenario en la ciudad de Guayaquil, expandiéndose en otras especialidades entre las cuales se encuentran Neurocirugía, Cardiología, Pediatría, Ginecología, entre otros.

Los equipos dentro de la clínica fueron acoplados con tecnología moderna y convirtiéndose en uno de los hospitales de tercer nivel con un gran nivel técnico, creó la revista *“Actas Médicas”* con 21 años de publicación.

Raúl Alcívar González¹ se quedó a cargo de la clínica en el año 2011 y se empezaron a generar ciertos inconvenientes en la administración, principalmente por no haber contado con un plan de sucesión eficiente y eficaz. Raúl Alcívar quiso seguir una visión estratégica la misma que corresponde a mantener el legado de su padre y fomentar la creación de nuevos proyectos, permitiendo un crecimiento a nivel institucional que genere un bienestar a la comunidad, contando con más de 140 médicos y 700 colaboradores a nivel administrativo generando grandes cambios y con una visión vanguardista. (Hospitalcivar, 2015)

5.4. Casos exitosos de planes de sucesión.

Caso LABORATORIO H.G.

En el año 19196 Pedro Holst adquiere la totalidad de las acciones de la empresa, anteriormente llamada Botica y Droguería Holger Glaesel, en honor a su anterior dueño.

Una de las iniciativas de Pedro Holst fue fabricar productos que en aquel tiempo eran importados, de esta forma permitió obtener diversificación de productos y al mismo tiempo, ofrecer varias plazas de trabajo. En el año 1950 deja el mando y lo entrega a sus sucesores – herederos directos: Emil, Knud y Dr. Peter Holst Dun, los cuales gestionaron eficientemente su trabajo alcanzando prestigio y confianza por parte de los distintos clientes, y quienes realizaron el cambio de nombre de Botica y Droguería Holger Glasel por el de Laboratorio H.G. Más adelante se dio el paso a la siguiente generación, comandada por Myra Holst de Solines, hija de Knud Holst En estos momentos una Consultora de Talento Humano se encuentra trabajando con la empresa para asesorar el perfil y protocolo familiar que deberá manejar la cuarta generación.

5.5. Pasos previos a la ejecución de un plan de sucesión.

Para ello, es importante identificar familias de puestos críticos, evaluar la disponibilidad con la que cuenta la Empresa en cuanto al capital humano, definir perfiles junto con sus competencias, definir procesos de selección de personal, entre otros.

Dentro de los pasos previos para el plan de sucesión se puede desarrollar competencias organizacionales y técnicas, con una estructura basada en los lineamientos

¹ Hijo del Dr. Eduardo Alcívar Elizalde, fundador del Hospital Alcívar

estratégicos (visión, misión, valores) aplicando diferentes herramientas desarrolladas en conjunto con los altos directivos de la empresa, estableciendo niveles de competencias necesarias en cada uno de los perfiles de puestos considerados claves. Las competencias establecidas son:

Liderazgo: Tener la capacidad de trabajar en equipo, direccionar y motivar hasta lograr alcanzar un objetivo común. Niveles en que se pueden evidenciar (desde el 1 como el más bajo hasta el 3 siendo el más alto)

1. Se plantea límites para solo cumplir con las actividades, sin importar el equipo de trabajo.
2. Impulsa la participación y contribución de ideas, con objetivos individuales.
3. Estimula la participación activa y efectiva de su equipo de trabajo, es un modelo de actuación hacia los demás, produciendo un sentido de pertenencia alcanzando los objetivos y metas planteados por la empresa.

Innovación: Capacidad de producir ideas y soluciones con diferente enfoques generando cambios y mejoras para la empresa y clientes internos y externos. Niveles en que se pueden evidenciar (desde el 1 como el más bajo hasta el 3 siendo el más alto)

1. Puede identificar y actuar con iniciativa frente a los diferentes problemas.
2. Busca la mejora en el desempeño y otras formas para solucionar los problemas.
3. Implementa procesos innovadores para mejorar el trabajo, busca nuevas opciones de negocio.

Enfoque a la calidad: Capacidad para alcanzar la productividad máxima ejerciendo la gestión propia. Niveles en que se pueden evidenciar (desde el 1 como el más bajo hasta el 3 siendo el más alto)

1. Se rige bajo las políticas y procesos establecidos cumpliendo lo impuesto con la empresa.
2. Genera resultados superiores a los estándares establecidos, mejorando la calidad con responsabilidad de todo lo que se pone bajo el cargo.
3. Genera parámetros de calidad buscando superar expectativas, con un alto compromiso para alcanzar la excelencia.

Enfoque al cliente: Capacidad de identificar las necesidades de los clientes, actuando para mejorar satisfacer las necesidades y superando las expectativas. Niveles en que se pueden evidenciar (desde el 1 como el más bajo hasta el 3 siendo el más alto)

1. Identifica que la satisfacción del cliente depende de las actividades que realice.
2. Entiende las necesidades y cumple los compromisos con los clientes.
3. Atiende las necesidades de los clientes de manera personalizada estableciendo relaciones efectivas y a largo plazo con los clientes.

Trabajo en equipo: Capacidad de en conjunto con todos los subordinados y pares con orientación alcanzar un objetivo común. Niveles en que se pueden evidenciar (desde el 1 como el más bajo hasta el 3 siendo el más alto)

1. Participa en el grupo y realiza los que le corresponde.
2. Se involucra y colabora en las decisiones tomadas por el equipo logrando alcanzar los objetivos.
3. Fortifica el trabajo en equipo, busca el desarrollo del desempeño de cada uno de los miembros, genera solución a los problemas motivando a los demás.

Habilidad de escucha: Capacidad de entender y comprender la información que es recibida de manera objetiva. Niveles en que se pueden evidenciar (desde el 1 como el más bajo hasta el 3 siendo el más alto)

1. Se enfoca de manera única en la recepción de información que le permita realizar su trabajo.
2. Está completamente seguro que la información recibida es la correcta.
3. Tiene una actitud proactiva al momento de escuchar algún tipo de información, escucha diferentes criterios fortaleciendo de manera continua las relaciones basados en la comunicación efectiva.

Fidelidad con la empresa: Capacidad de enfocar la conducta para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, experimentando un gran sentido de pertenencia. Niveles en que se pueden evidenciar (desde el 1 como el más bajo hasta el 3 siendo el más alto)

1. Trabajar de manera muy dura para acoplarse a la empresa.
2. Evidenciar lealtad para acoplarse a las necesidades y metas empresariales.
3. Experimenta el sentido de pertenencia, identificando la necesidad de trabajar unidos por alcanzar los objetivos empresariales.

Conducta organizacional: Capacidad de enfocar la conducta para alcanzar los objetivos actuando con rectitud de manera honrada e integra. Niveles en que se pueden evidenciar (desde el 1 como el más bajo hasta el 3 siendo el más alto)

1. Actúa con rectitud y transparencia.
2. Se muestra como un ejemplo a seguir con la rectitud de su diario actuar.
3. Transmite los valores de la empresa, trabajando de manera integral con un nivel muy alto.

Enfoque al bienestar personal: Capacidad de crear un ambiente organizacional idónea para dar lo mejor alineado con todas las posibilidades de la empresa. Niveles en que se pueden evidenciar (desde el 1 como el más bajo hasta el 3 siendo el más alto)

1. Actúa con respeto a los demás sin alterar el clima organizacional.
2. Interés por los demás escuchando factores que influyen en el bienestar personal.
3. Crea políticas que conlleven al crecimiento personal y profesional con todos los de la empresa logrando los objetivos en relación con los objetivos de la empresa.

Competencias técnicas por niveles

Niveles en que se pueden evidenciar (desde el 1 como el más bajo hasta el 3 siendo el más alto)

1. Posee un nivel básico de las competencias y técnicas necesarias en el trabajo diario.
2. Posee un nivel intermedio de competencias y técnicas necesarias para el trabajo diario frente a la solución de problemas.
3. Posee un nivel avanzado de competencias y técnicas necesarias para el trabajo diario y soluciones enfocadas a los clientes.
4. Posee un nivel experto de competencias y técnicas necesarias para el trabajo diario actuando con liderazgo frente a las soluciones de problemas enfocadas a los clientes.

Es fundamental identificar la posición en la que se encuentra la persona relacionada de manera directa para seguir el plan de sucesión, encargándose de procesos y procedimientos que se encuentren dentro de la cadena de valor, con un gran aporte al

cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa. Se determinaron varios puestos considerados claves:

1. Jefatura de producción
2. Jefatura de recursos humanos
3. Jefatura de administración financiera
4. Jefatura comercial

Se definen perfiles con las competencias idóneas para cada uno de los puestos a ser considerados:

Jefatura de Producción

Funciones:

1. Diseñar y controlar los procesos productivos de la empresa con la optimización de recursos.
2. Verificar que se cumpla con el nivel de productividad planteados.
3. Controlar los procesos para garantizar los altos estándares de calidad planteados.
4. Contar con el personal idóneo capacitado.
5. Verificar que todas las normas y reglamentos de la empresa sean cumplidos.

Perfil de competencia:

Cuadro 5.1 – Perfil de competencia de Jefatura de Producción

Competencias	Nivel idóneo
Liderazgo	3
Innovación	3
Enfoque a la calidad	3
Enfoque al cliente	2
Trabajo en equipo	3
Habilidad de escucha	3

Fidelidad con la empresa	3
Conducta organizacional	3
Enfoque de bienestar personal	3

Elaborado por: Las Autoras.

Jefatura de RR.HH

Funciones:

1. Encargarse del diseño de la cultura organizacional de la empresa.
2. Realizar seguimientos para el desarrollo del plan organizacional.
3. Aporta en el diseño de proyectos estratégicos.
4. Proveer y desarrollar al personal adecuado para cada puesto de trabajo.
5. Garantizar la capacitación técnica del personal.
6. Mantener canales de comunicación y liderazgo positivos.

Perfil de competencia:

Cuadro 5.2 – Perfil de competencia de Jefatura de RR.HH

Competencias	Nivel idóneo
Liderazgo	3
Innovación	3
Enfoque a la calidad	3
Enfoque al cliente	2
Trabajo en equipo	3
Habilidad de escucha	3
Fidelidad con la empresa	3
Conducta organizacional	3
Enfoque de bienestar personal	3

Elaborado por: Las Autoras.

Jefatura de Administración financiera

Funciones:

1. Controlar y revisar la elaboración de presupuesto.
2. Definir políticas financieras para alcanzar los objetivos planeados por la empresa.
3. Gestionar los recursos financieros.
4. Tener conocimiento de los riesgos de la empresa.
5. Realizar seguimiento a todas las áreas.
6. Cumplir con todas las obligaciones tributarias.

Perfil de competencia:

Cuadro 5.3 – Perfil de competencia de Jefatura de Administración Financiera

Competencias	Nivel idóneo
Liderazgo	3
Innovación	3
Enfoque a la calidad	3
Enfoque al cliente	2
Trabajo en equipo	3
Habilidad de escucha	3
Fidelidad con la empresa	3
Conducta organizacional	3
Enfoque de bienestar personal	3

Elaborado por: Las Autoras.

Jefatura Comercial

Funciones:

1. Planificar y controlar la elaboración de planes estratégicos.
2. Proponer el desarrollo de nuevos productos con la identificación de nuevos mercados.

3. Difundir las estrategias comerciales planteadas logrando superar las expectativas de clientes.
4. Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas comerciales y de venta.
5. Fidelizar a los clientes, y ejercer control sobre la plaza y promoción.
6. Coordinar y supervisar el equipo de ventas.
7. Identificar oportunidades de crecimiento y establecer alianzas estratégicas.

Perfil de competencia:

Cuadro 5.4 – Perfil de competencia de Jefatura Comercial

Competencias	Nivel idóneo
Liderazgo	3
Innovación	3
Enfoque a la calidad	3
Enfoque al cliente	3
Trabajo en equipo	3
Habilidad de escucha	3
Fidelidad con la empresa	3
Conducta organizacional	3
Enfoque de bienestar personal	3

Elaborado por: Las Autoras.

5.6. Elaborar un FODA de la Empresa junto con su mapa estratégico.

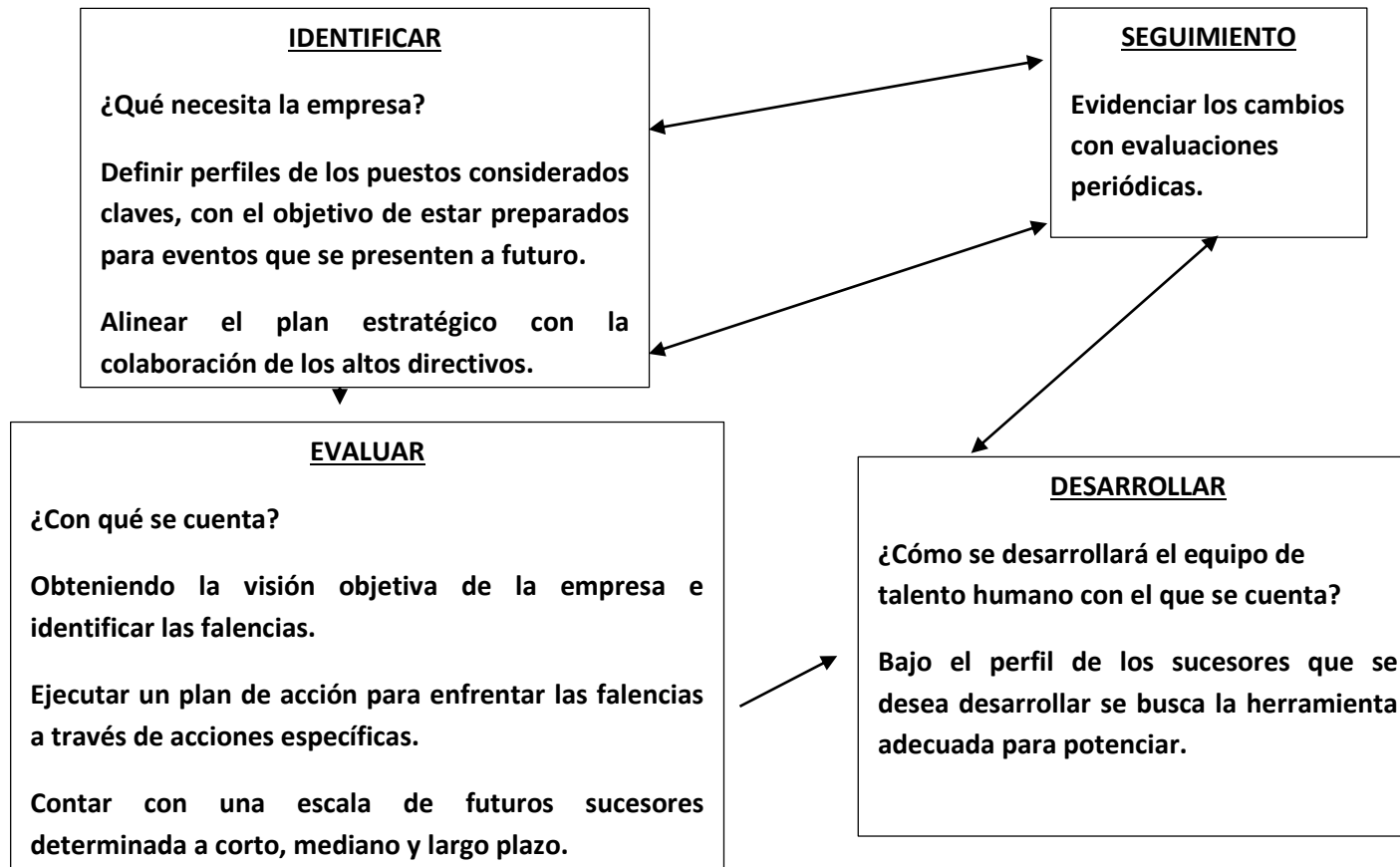
Esto con el fin de evidenciar los aspectos a mejorar de la organización en cuanto al capital humano que se cuenta. Y preparar al nuevo sucesor al cambio que se desea alcanzar.

Cuadro 5.5 - FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Conocer los objetivos de la empresa	Altos costos de inversión inicial.
	Conocer la capacidad de la empresa y sus recursos	
	Contar con la viabilidad económica del modelo	
	Tener un equipo de colaboradores que posean liderazgo	
	Desarrollar las habilidades y competencia de los sucesores	
	Mantener una cultura organizacional que valora las ideas	
FACTORES EXTERNOS	Definición de perfil estructurada	
	Personal altamente capacitado para ocupar puestos claves	
	Poder transferir el sentido de pertenencia	
	Crecimiento en la productividad	
	Crecimiento a largo plazo de la empresa	
OPORTUNIDADES	FO	DO
Lugares especializados en el desarrollo de competencias	Contar con los lugares especializados en el desarrollo de	Adquirir los servicios de manera personalizada
Lugares que brindan asesoría personalizada en el proceso de creación de sucesores	competencias para una formación integral de los futuros sucesores de los puestos claves dentro de la empresa	para el desarrollo de sucesores
Herramientas audiovisuales para el aprendizaje dentro del desarrollo de sucesores		
AMENAZAS	FA	DA
Presencia de múltiples desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial	El personal altamente capacitado para ocupar los puestos claves cuentan con planes de contingencias para afrontar	Realizar un seguimiento del plan de sucesión para garantizar el éxito empresarial, y logrando
Inestabilidad política.	los múltiples desafíos y grandes cambios del mundo	superar las expectativas de los clientes
Entrada de nuevos competidores en el mercado	empresarial	

Elaborado por: Las Autoras.

Ilustración 5.3 - Mapa Estratégico



Elaborado por: Las Autoras

CAPÍTULO 6

6. PASOS DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PLAN

6.1. Preparar a todos los colaboradores.

Es importante preparar a los colaboradores internos y externos de la empresa para predisponerlos positivamente al plan. Es considerado fundamental para el plan de sucesión contemplar los diferentes escenarios de la falta de un colaborador que ocupe un puesto clave dentro de la empresa, debido a varios motivos entre los cuales se pueden mencionar:

1. Fallecimiento del directivo.
2. Incapacidad de cumplir con sus labores diarios por enfermedad.
3. Decisión de retirarse de manera anticipada.

Los impactos generados son a nivel interno y externo reflejado en:

Clientes: Experimentan que ya no van a satisfacer sus necesidades como antes, que no serán atendidos de manera adecuada, al pasar por una falta de personal idóneo.

Proveedores: Experimentan una inseguridad al tener que establecer nuevas relaciones comerciales, posibles cambios en las políticas de precios establecidas.

Colaboradores: Experimentan un temor de reestructuración y disminución de plazas de trabajo o despidos, tener que acoplarse a una forma de dirección diferente, y el fracaso de la empresa por asumir los puestos claves sin todos los conocimientos necesarios.

Para disminuir todo tipo de impacto negativo interno y externo relacionado de manera directa con el plan de sucesión es necesario aplicar estrategias de difusión:

1. Realizar campañas integrales, comunicando de manera efectiva el objetivo de la aplicación de un plan de sucesión dentro de la empresa y los pasos a desarrollarse en cada etapa.
2. Difundir el desarrollo de cada una de las etapas del plan de sucesión en tiempo real.
3. Durante el tiempo que se desarrolle el plan de sucesión, dar a conocer los resultados obtenidos en cada evaluación con el objetivo de que todos los miembros de la empresa sean testigos del crecimiento personal y profesional.

6.2. Definir procesos de evaluación del personal

Se realizan las evaluaciones por competencias planteadas dentro del plan de sucesión, con el objetivo de buscar el personal idóneo para ocupar puestos claves, los principales directivos de la compañía eligen los futuros sucesores a quienes se les aplicará la evaluación y poder observar el potencial, competencias, aptitudes, actitudes y conocimiento desarrollado a través del plan de sucesión, para seleccionar los postulantes a futuros sucesores deben pasar un filtro con bases en el desempeño a nivel ejecutivo entre las cuales están:

1. Diferentes logros obtenidos referentes a cada una de las actividades realizadas en sus puestos de trabajo.
2. Desarrollo de las diferentes competencias.

Las herramientas utilizadas (talleres, entrevistas, assessment center, cuestionarios) aportan datos de carácter individual, permitiendo una retroalimentación de la información entregada de manera periódica por los supervisores correspondientes, algunas de las validaciones las realizan los jefes directos debido a la percepción diaria del trabajo con una evidencia directa, con un nivel de confianza absoluta con gran influencia en los resultados finales.

Se realiza una ponderación de pesos asignados dentro de la fórmula matemática, demostrando las competencias reales del futuro sucesor que fue evaluado, dentro de la evaluación se establecen varios parámetros entre los cuales se encuentran:

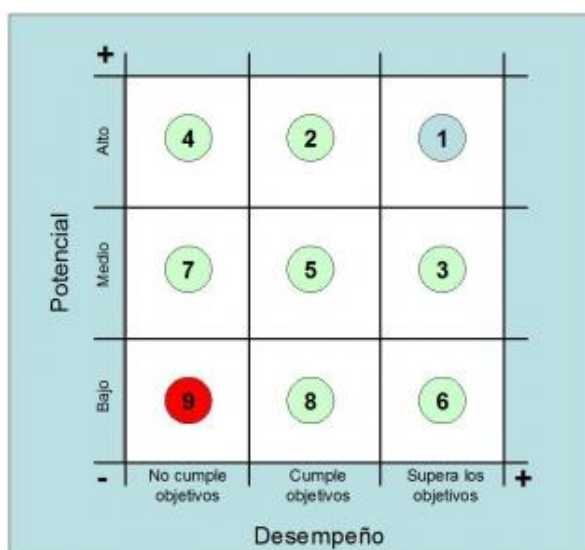
1. La auto-evaluación: correspondiente a cada una de las percepciones que poseen cada uno de los futuros sucesores referente a ellos mismos.
2. La evaluación del supervisor: detallando el nivel de evidencia de cada una de las competencias en conjunto con el nivel de confianza.
3. El consenso: datos que se obtienen a través de la ponderación y fórmula matemática aplicada.

Se logra una definición de manera objetiva del gran potencial considerado importante para los futuros sucesores.

6.3. Definir la matriz de gestión de talento junto con el plan de sucesión.

El personal de la empresa familiar se ubicará en la siguiente matriz de gestión de talento humano que básicamente se basa en dos ejes: desempeño y potencial. El primero hace referencia a las evaluaciones de desempeño de los últimos 2 años, mientras que el segundo eje se refiere a las necesidades de la empresa, es decir, competencias claves.

Ilustración 6.1 – Matriz de Gestión de Talento



Fuente: (Fontanills & Molina, 2012)

Cuadro 6.1 – Esquema conceptual de la matriz

Cuadrante	Descripción
1	Las personas ubicadas en este cuadrante normalmente responden a los “high potencial”. Son personas que no sólo están capacitadas para superar los objetivos establecidos, sino que también poseen un talento emergente que todavía no han podido desarrollar, pero que, según las pruebas establecidas poseen claramente y les hace estar, por encima del perfil competencial requerido para su puesto.
5	Son personas a tener en cuenta dentro de los planes de desarrollo a medio plazo, ya que demuestran haber cumplido con sus objetivos pero a su vez denotan un talento potencial que habrá que guiar y apoyar a través de los planes individualizados de desarrollo.
2 y 4	Representan perfiles muy favorables al movimiento a corto plazo, especialmente los del 4, ya que pueden suponer bajos resultados en el trabajo y problemas de motivación que pueden llevar incluso a la persona a dejar la empresa

7	También son favorables al cambio en un medio plazo y requieren mayores esfuerzos en acciones de desarrollo para mejorar sus resultados de desempeño.
8 y 6	Se debe incidir en la importancia de desarrollar el talento de las personas dentro de su puesto o función. Si no atendemos correctamente a estas necesidades de desarrollo podemos también tener problemas de falta de valoración del talento más experto (competencias técnicas). Realizar grupos de experto que trabajen dentro de comunidades de mejores prácticas, apoyar con su experiencia a realizar acciones de formación, realizar funciones de mentores respecto de las nuevas incorporaciones, pueden ser algunas medidas de desarrollo innovadoras que potencien el talento experto de este colectivo.
9	Si se mantienen en esta posición estas personas son las que se encuentran peor posicionadas, ya que no realizan su trabajo según los objetivos definidos, ni poseen un potencial que posibilite cambios dentro de la organización. Por esta razón, este es el colectivo más susceptible de salir de la empresa.

Fuente: (Fontanills & Molina, 2012)

Elaborado por: Las Autoras

Se definirá los parámetros a seguir para el plan de sucesión con relación a los puestos claves dentro de la empresa:

- Jefatura de producción.
- Jefatura de recursos humanos.
- Jefatura de administración financiera
- Jefatura comercial

RESUMEN DE PERFIL POR COMPETENCIAS

Puestos Claves	Liderazgo	Innovación	Enfoque a la calidad	Enfoque al cliente	Trabajo en equipo	Habilidad de escucha	Fidelidad con la empresa	Conducta organizacional	Enfoque de bienestar personal
Jefatura de producción	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Medio	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada
Jefatura de RR.HH	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Medio	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada
Jefatura de Administración Financiera	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Medio	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada
Jefatura de Comercial	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada	Avanzada

Elaborado por: Las Autoras

Luego de contar con toda la información requerida bajo los parámetros establecidos, tomando en consideración las características de cada uno de los posibles sucesores seleccionando el puesto adecuado con referencia a las habilidades y fortalezas que posean, realizando un análisis totalmente objetivo de competencias y conocimientos técnicos comparando con el perfil de cada uno de los puestos considerados claves, se selecciona a un posible sucesor y se procede a definir las etapas del plan de sucesión:

Cuadro 6.2 – Etapas del plan de sucesión

Etapas	Descripción
Planificación de la sucesión	En esta fase se diseña la hoja de ruta del proceso sucesorio. Se programan las distintas actuaciones, su duración y los plazos deseables de cumplimiento, los responsables y los participantes, los criterios de evaluación y el presupuesto previsto, además de definir el perfil idóneo del sucesor. Aquí se ubica también la tarea de buscar el compromiso de todas las partes implicadas en el plan diseñado, empezando por el propio empresario.
Preparación del sucesor	Definido el perfil idóneo del sucesor en la fase anterior, se inicia esta etapa con la elección del candidato al puesto. La comparación entre las exigencias del perfil y las competencias que aporta el sucesor (o sucesores, si hay varios) es muy importante para esta fase crucial. Esta etapa suele ser la más duradera, porque debe incluir, la formación básica y especializada que el sucesor necesita para ajustarse al perfil idóneo (gerenciales y de liderazgo), competencias que exigen tiempo. La duración final de la fase preparatoria variará en función de lo alejado que esté el perfil real del sucesor del perfil óptimo diseñado, de la exigencia de experiencia directiva y del carisma del liderazgo del empresario.
Traspaso del empresario al sucesor	Esta fase consiste en la transferencia de la empresa de una generación a otra y, por lo tanto, se produce dentro de la propia empresa, entre empresario y sucesor. La opción más aconsejable es que el traspaso sea gradual, dejando tiempo a que el sucesor y empresario asimilen el relevo en su respectivo cambio de funciones y evaluar dichos resultados. Al final de esta etapa, el sucesor debería estar consolidando su liderazgo en la organización y su nuevo papel en la familia, mientras que el empresario debería confirmar que su sucesor ha sido aceptado plenamente y que no aparecerán resistencias posteriores ni en la empresa ni en la familia.
Retirada del empresario	En esta etapa se alcanza el objetivo final del plan de sucesión. El empresario deja de ser gerente y su sucesor le sustituye al frente de la empresa. La importancia de esta etapa radica en que si el proceso sucesorio no se cierra adecuadamente el empresario retirado puede tener tentaciones de volver a la empresa, puesto que vivirá una situación personal cuando menos traumática al ver reducida su participación al ámbito familiar y, tal vez, al de la propiedad. La duración de esta fase dependerá en gran medida de las resistencias del empresario para abandonar la que ha sido su dedicación durante toda su vida.

Fuente: (Guinjoan & Llaurador, 2009, pp. 32-34)

Elaborado por: Las Autoras

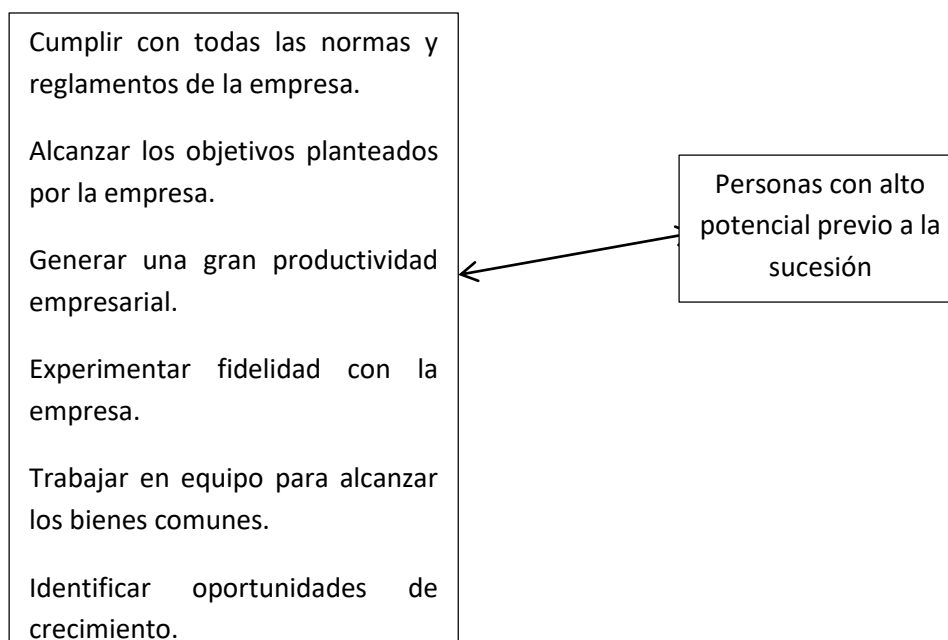
El consejo administrativo, el gerente fundador y en el caso de existir un consultor externo o interno para el plan de sucesión, estos son los que deberán de gestionar el desarrollo de la puesta en marcha de la sucesión, para ello, se recomienda coordinar dos reuniones durante el año, para evaluar los avances de cada etapa del plan de sucesión.

Según (Guinjoan & Llaurador, 2009, p. 38) la duración de un proceso de sucesión oscila entre 5 a 10 años, siendo la fase de preparación del sucesor la que demanda más tiempo dependiendo del perfil del sucesor. Por tales motivos, se recomienda, empezar dicho plan cuando el gerente fundador posee 50 años, recordando que la máxima edad de retiro del empresario no debe de superar los 65 - 70 años.

Adicionalmente, es importante señalar que el desarrollo de un plan de contingencia se considera esencial en todo proceso de sucesión; con el objetivo, de evitar que causas de fuerza mayor interrumpan el presente proceso así como también prevenir cualquier aspecto negativo que esto conlleve, es decir, pérdidas económicas, de tiempo, problemas emocionales que perjudiquen el bienestar de la empresa y de sus colaboradores, etc.

6.4. Elaborar proyecciones estratégicas para personas con alto potencial.

Ilustración 6.2 - Proyecciones Estratégicas



Elaborado por: Las Autora

Cuando se plantean objetivos estratégicos para el crecimiento empresarial, disminuyendo todos los riesgos que existen en el mundo empresarial, aprovechando todas

las oportunidades que se presenten y puedan ser reflejadas en ingresos significativos para la organización y para el patrimonio, logrando una continuidad a través del tiempo.

Las normas y reglamentos establecidos por la empresa son obligaciones para las conductas de los colaboradores que son demostradas y observadas en el día a día en cada uno de los puestos de trabajos, convirtiéndose en compromisos éticos adquiridos con una filosofía organizacional con valores que contribuyen de manera significativa al éxito de la empresa.

Se trabaja con eficiencia y eficacia para alcanzar una productividad máxima dentro de la organización, mejorando sistemas administrativos y procesos claves, fortaleciendo el plan de sucesión y el plan de desarrollo de los futuros sucesores, respetando todo los parámetros establecidos con anterioridad.

Se genera lealtad o fidelidad de los colaboradores cuando se identifica lo que verdaderamente cubre las expectativas y se sienten motivados, el crecer de manera profesional en la empresa y ser parte de un plan de sucesión permite pensar que son valorados y apreciados como unos de los activos más importantes de la empresa.

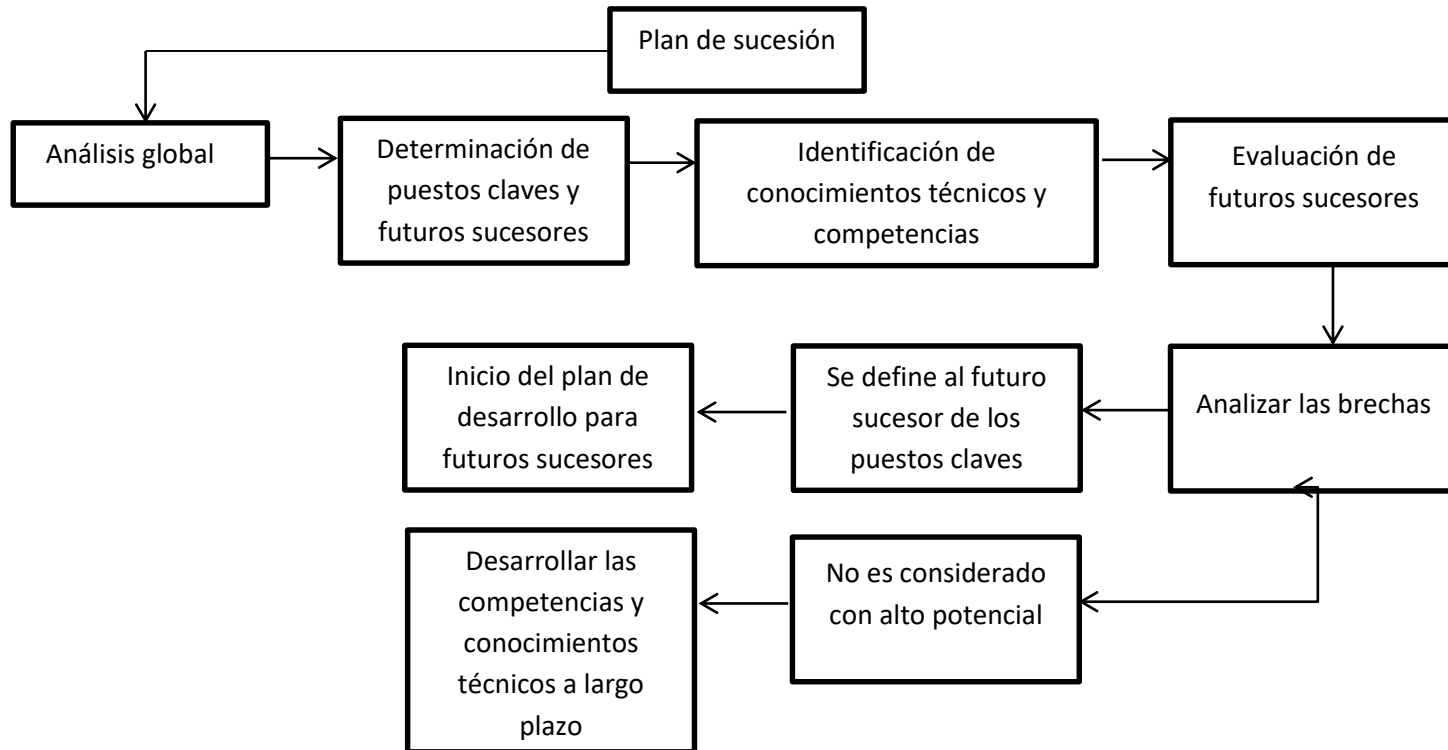
El trabajo en equipo es vital para alcanzar todo lo que la empresa se plantea en el tiempo establecido, todos los colaboradores aportan conocimientos y demuestran el potencial que muchas veces no pueden reflejar con facilidad, se dejan de lado las jerarquías, todas las ideas son valoradas con gran intensidad la participación se vuelve clave, se evidencia que siempre se puede contar con un área consolidada.

Aprovechar las oportunidades que existen a nivel empresarial es fundamental para crecer y lograr alcanzar la visión organizacional, son ventanas de mejoras (crecer, entrar en nuevos mercados, aumentar el nivel de venta, entre otros).

6.5. Colaboradores que no fueron identificados como altos potenciales.

Dentro del plan de sucesión a largo plazo se trabajará para desarrollar todo el potencial de aquellos colaboradores que no fueron seleccionados para ocupar los puestos claves con la finalidad de que en un corto o mediano plazo lleguen a serlo y retener personal capacitado.

Ilustración 6.3 - Colaboradores que no fueron identificados como altos potenciales



Elaborado por: Las Autoras

Dentro del plan de sucesión se pueden considerar a largo plazo los colaboradores que no han sido identificados con alto potencial, se desarrollan planes que permitan el desarrollo y se conviertan en futuros sucesores, se analizan las brechas, se evalúan las falencias o habilidades y destrezas que faltan por desarrollar y se hace una planificación estratégica similar al plan de sucesión solo que a escala menor y se les comunica el objetivo de la formación que tendrán a lo largo de la empresa.

6.6. Programas de formación para altos potenciales.

Para lograr desarrollar tanto la parte tangible referente a los conocimientos que garantizan resultados verdaderamente superiores, como intangible que abarca las competencias ligada a los comportamientos de cada individuo, el programa que se desarrolla dentro del plan de sucesión con el objetivo de lograr una formación integral se basa en utilizar:

1. Talleres
2. Entrevistas individuales y en grupo
3. Observaciones 360
4. Assessment Center
5. Evaluaciones de competencias y conocimientos técnicos
6. Cuestionarios
7. Coaching
8. Mentoring InCompany

Se utilizan cada una de las herramientas antes mencionadas para alcanzar el desarrollo integral en el tiempo establecido y oportuno para la empresa, de ser posible se contará con personal que tenga la experiencia en el campo como lo son las consultoras.

El trabajo en equipo se vuelve fundamental para lograr lo requerido en el tiempo estimado y esperado por la empresa y cada uno de los colaboradores de manera que todo este alineado.

6.7. Implementar un diagnóstico de clima y cultura organizacional.

La cultura organizacional es considerada un factor de verdadera importancia dentro de las empresas, realizar un diagnóstico y mejora es vital para definir aspectos internos a mejorar previo a la sucesión y hacer frente a los cambios organizacionales a través de las diferentes herramientas:

1. Observación (el comportamiento de todos los colaboradores dentro de la organización)
2. Entrevistas (realizar a cada uno de los colaboradores)
3. Encuestas (realizar a todos los colaboradores, el diseño debe ser muy objetivo)

Todas las preguntas a realizar deben estar estrictamente diseñadas de manera objetiva y para ser aplicada a los colaboradores de la empresa se pueden tener bases en:

1. Cuestionario de Litwin y Stringer: Se plantean tres objetivos de investigación entre los que se encuentran: poder tener datos de la relación entre el liderazgo y el clima organizacional. Poder apreciar la motivación y el clima organizacional. Identificar la satisfacción y el desempeño.

Acorde a las opiniones de Méndez todo lo que se desarrolla se basa en la percepción de cada uno de los colaboradores y el comportamiento en la organización. Según Dessler el clima organizacional está bajo la percepción del liderazgo, motivación, y satisfacción

2. Cuestionarios de Rensis Likert: puede ser percibido a través del comportamiento relacionado con la realidad organizacional en la que se encuentren, se mide el sistema de gestión dividiéndolos en autoritarismo explotador, paternal, con una estructura muy rígida el consultivo y participar en grupo con una estructura flexible.

Es un clima compuesto por la motivación, comunicación, toma de decisiones, planificación, rendimiento,

3. Cuestionarios de John Sudarsky: Puede ser generar un estudio a través de las dimensiones: responsabilidad, conformidad, ciertas normas de excelencia, seguridad, todo es necesario para la definición de políticas, administración y toma de decisiones.

4. Cuestionarios de Octavio García: Está basada en todo lo relacionado entre el colaborador y la empresa, percepción totalmente subjetiva de la empresa, objetivos, y desarrollo personal dentro de la empresa. Es una herramienta que permite transmitir todo lo que piensa y sienten los colaboradores, sin tener algún tipo de miedo que evite sean claros y completamente sinceros.
5. Cuestionarios de Fernando Toro: Se refiere a la percepción del trabajador en su totalidad relacionadas con el trabajo diario, el comportamiento puede ser influenciado por los jefes, pares y demás compañeros.
6. Cuestionarios de Hernán Álvarez: Permite tomar en consideración la opinión de los colaboradores con una gran apertura para expresar los inconvenientes existentes, en caso de tratarse de algo puntual tener la capacidad de descubrir las posibles causas, con el objetivo de mejorar cualquier tipo de malestar existente de manera eficiente y eficaz debido al pleno conocimiento del mismo. Se cuenta con varios factores claves entre los que se pueden mencionar: Liderazgo, buen servicio, toma de decisiones, estabilidad laboral, es vital a lo largo de la realización de los cuestionarios no perder el objetivo de la misma.
7. Cuestionarios de Carlos Méndez: Se percibe al clima organizacional como al ambiente de la empresa, percibido por cada uno de los colaboradores en conjunto con todo lo relacionado al trabajo, al elaborar el cuestionario se debe hacerlo bajo los objetivos empresariales, motivación, servicio al cliente, y toma de decisiones.
8. Cuestionarios de Mónica García Solarte: Se identifica la percepción de cada colaborador entorno al clima organizacional, en caso de percibir cosas que perjudiquen el ambiente de trabajo implementar planes de mejora, siempre pensando en cada uno de los colaboradores como el activo más importante de la empresa y establecer la importancia en relación de lo que produzcan. El alcance de la información que se coloca en el cuestionario tiene una relación con las características que se desean valorar, con una fácil interpretación de los datos y la aplicación sobre en toda la empresa o en un área en específico, minimizando todos los errores posibles y solicitando sinceridad por parte de las personas que desarrollen el cuestionario.

6.8. Estrategias para la sucesión de colaboradores y del “Know How”.

Es considerado como una de las ventajas que posee el plan de sucesión al poder transmitir los conocimientos a los futuros sucesores referentes al giro del negocio conservando la ventaja competitiva.

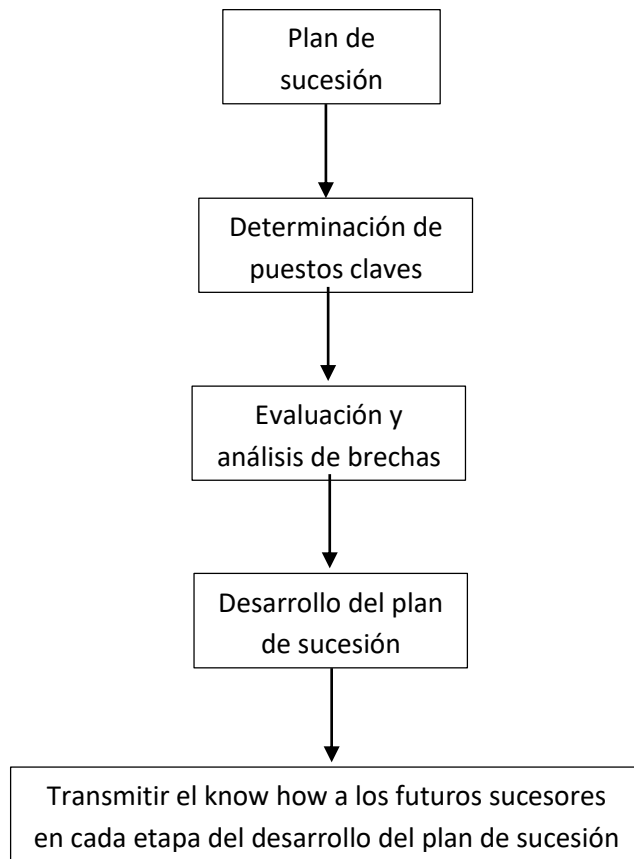
Conocimientos: Las empresas poseen el know how o la agrupación de conocimientos técnicos y administrativos fundamentales para el correcto funcionamiento del giro del negocio a través de procesos claves, muchas veces todos esos conocimientos pueden ser transmitidos con la práctica, se utilizan herramientas a lo largo del desarrollo del plan de sucesión que permiten transmitir los conocimientos:

1. Rotación en toda la empresa (se establece un periodo de tiempo en cada puesto de trabajo con una prolongación en los puestos considerados claves)
2. Realizar evaluaciones periódicas (para saber si los conocimientos están siendo transmitidos de manera adecuada)

Los conocimientos son recursos estratégicos de la empresa dividiéndose en los siguientes tres grupos:

1. Información: Es el capital intangible que posee cada uno de los colaboradores claves.
2. Conocimientos: Refleja la forma de difundir los conocimientos a todos los futuros sucesores.
3. Aprendizaje: Permite que el proceso crezca y se cumplan mejoras en los procesos considerados claves, aumentando los conocimientos a nivel organizacional.

Ilustración 6.4 - Transmitir el know how



Elaborado por: Las Autoras

CAPITULO 7

7. PASOS A REALIZAR UNA VEZ DEFINIDOS LOS SUCESOES

7.1. Preparar el retiro de la Gerencia General y definir el protocolo familiar.

El revelo en la gerencia general es un proceso planificado, consensuado y paulatino ya que de esto dependerá que se realice un exitoso retiro y correcta sucesión para el próximo líder, con el fin de garantizar la continuidad y permanencia de la empresa familiar. Es importante que la empresa así como también los familiares y demás colaboradores se preparen para hacer frente el revelo del gerente.

El mejor curso de acción para llevar a cabo el retiro de la Gerencia General depende de cada empresa familiar y de sus aspectos particulares; sin embargo, vale la pena tomar en cuenta las siguientes preguntas:

Cuadro 7.1 – Aspectos a considerar para el retiro de la Gerencia General

¿Quién es la persona encargada de llevarlo a cabo?
¿Cómo se elaborará el plan de compensación y prestaciones especiales para el retiro de la Gerencia General?
¿Cuándo es el momento adecuado de anunciar el retiro?
¿Cómo debe de prepararse la empresa, los familiares y los clientes internos?
¿Qué preparación requiere el retirado?
¿Cómo se dará a conocer el retiro de la Gerencia General a los colaboradores externos?

Fuente: Deloitte Center for Corporate Governance, 2010

Elaborado por: Las Autoras

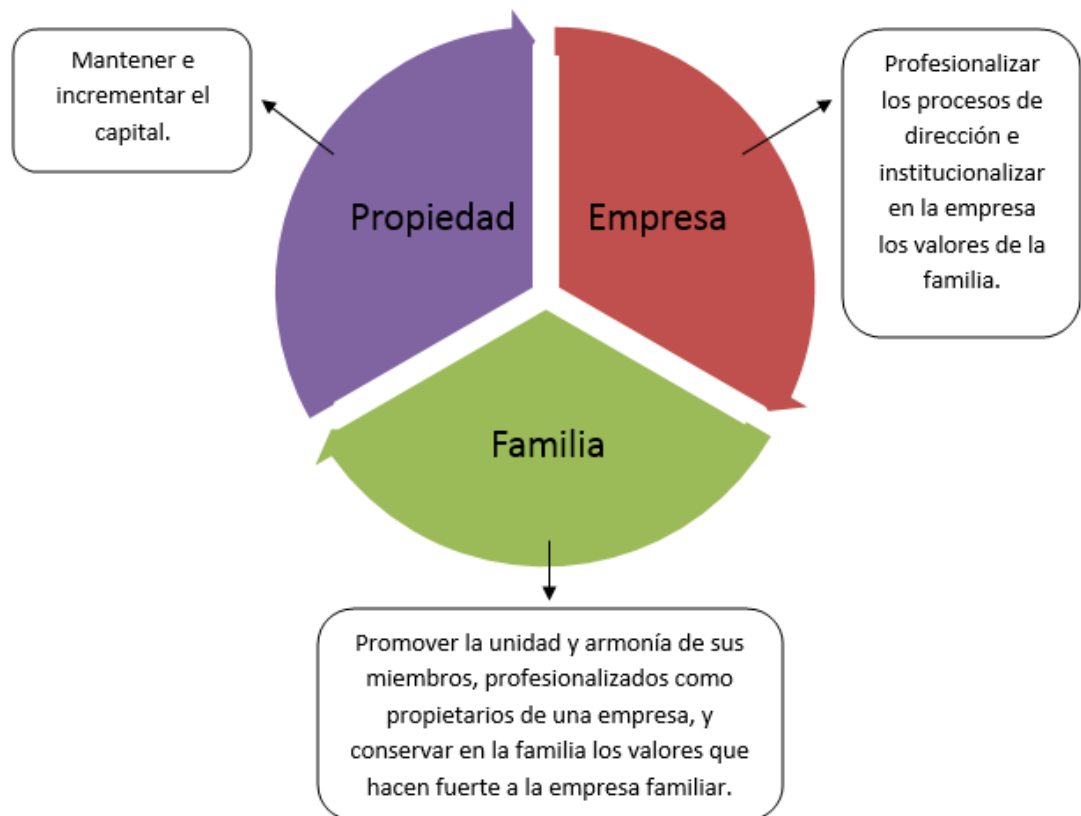
La compañía tiene que estar financieramente preparada para sustentar el retiro del Gerente General (jubilación) buscando un bienestar mutuo, es decir, estabilidad y bienestar tanto para la empresa como para el retirado. Del mismo modo, es importante considerar si la persona retirada ha sido el fundador de la empresa familiar se tendrá que definir si esta persona todavía va a tener ciertas responsabilidades dentro de la empresa o si esta formará parte del Consejo Familiar.

En lo que respecta al protocolo familiar, según (NORGESTION, 2010, pág. 5)

Es un instrumento que regula las relaciones entre los integrantes de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que pretende dar respuesta a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una empresa familiar y que puede llegar a afectar a las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa.

En otras palabras, un protocolo familiar es una herramienta, que ayuda a mantener un equilibrio entre la propiedad, empresa y familia, en el cual se encuentran reglas definidas que sirven como normas a seguir para asegurar el actual y futuro éxito de la familia empresaria. Es necesario que todos conozcan dichas reglas o protocolo de antemano y al firmarlo estén de acuerdo con ello; para así evitar futuros conflictos. Lo que se busca lograr entre la propiedad, empresa y familia es lo siguiente:

Ilustración 7.1 – El protocolo debería lograr



Fuente: Asesoría CREA, 2015

Elaborado por: Las Autoras

Delimitar los intereses de la empresa y de la familia es un aspecto muy importante cuando se circunscribe un protocolo familiar; por lo que, una correcta simetría entre estos dos campos de interés es lo que va a definir el bienestar de la empresa familiar. Según

(NORGESTION, 2010, p. 6) se deben de considerar los siguientes puntos dentro de un protocolo familiar:

Cuadro 7.2 – Aspectos a considerar en un protocolo familiar

Regulación de los aspectos relativos a la disposición y administración de las acciones/participaciones de la empresa familiar.
Régimen de derechos y obligaciones inherentes a la condición de miembro de la familia.
Definición de la política de contratación de familiares en la empresa familiar y su retribución.
Establecimiento de las normas que regirán la sucesión entre familiares.

Fuente: (NORGESTION, 2010, p. 6)

Elaborado por: Las Autoras

Es importante indicar que en un protocolo los miembros de la familia pueden regular cualquier aspecto que consideren importante. En lo que respecta a la naturaleza contractual, esta puede ser de tres tipos:

- Pacto entre caballeros: cláusulas cuyo incumplimiento no es sancionado por la ley, solo es punible moralmente y por la familia empresaria.
- Pactos de carácter contractual: el presente pacto genera derechos y obligaciones solamente entre las personas que lo firman; no obstante, no tienen efecto frente a terceros. Cabe mencionar, que en estos pactos se puede acudir a Tribunales para lograr el cumplimiento del mismo.
- Pactos inscribibles en el Registro Mercantil: son pactos que pueden inscribirse legalmente en el Registro Mercantil y generan derechos y obligaciones con los firmantes (familiares) así como también con terceras personas.

Por otra parte, entre los órganos de gobierno de las compañías familiares, aparte de la Junta General del Socios y del Consejo de Administración que toda sociedad mercantil posee, se puede destacar al Consejo de la Familia y los servicios de un asesor externo para asegurar una comunicación efectiva entre los miembros de la familia.

- Asamblea de Accionistas: es el máximo órgano de la empresa familiar por tal motivo tanto los estatutos sociales junto con el protocolo familiar deben de atribuirle dicho carácter.

- Consejo de Administración: es el directorio conformado por los directivos de las diferentes áreas (Recursos Humanos, Producción, Comercial, etc.) Es el que representa y cuida los intereses de la familia empresaria, evalúa los resultados de la empresa así como también ayuda a separar los asuntos empresariales de los familiares.

Adicionalmente, se aconseja que para una buena relación entre los integrantes de la familia y poder evitar conflictos de interés, los miembros del Consejo de la Familia no sean los mismos que conformen el Consejo de Administración, no obstante, en este último consejo se recomienda que figure solo un miembro del consejo de la familia para velar por la aplicación del protocolo.

- El Consejo Familiar: es el órgano ejecutivo y de gobierno de la familia en relación con la compañía y suele estar integrado por la cabeza de familia y por sus hijos. Entre las funciones se puede citar las siguientes:

Cuadro 7.3 – Funciones del Consejo Familiar

Servir de enlace y promover la armonía entre la familia y el grupo empresarial familiar.
Proponer, preparar y elaborar el protocolo familiar.
Velar por el cumplimiento, aplicación y revisión del protocolo familiar.
Servir de cauce y encontrar soluciones a los posibles conflictos entre miembros de la familia.
Designar los miembros de los órganos de administración de las empresas familiares (sin perjuicio de que su nombramiento formal será efectuado por la Junta General de Socios de la sociedad en cuestión).

Fuente: (NORGESTION, 2010, p. 9)

Elaborado por: Las Autoras

En lo que respecta al protocolo es indispensable que se detallen ciertos aspectos del Consejo de la Familia tales como: (a) número de miembros; se recomienda una cantidad reducida de persona generalmente conformada por el fundador de la familia así como también por los miembros que conforman cada rama familiar. (b) periodo de tiempo en el cargo; es conveniente que se especifique un tiempo estimado en donde el fundador ceda el mando a la persona designada como sucesor y los otros miembros del Consejo de la Familia estén de acuerdo con dicha decisión.

Adicionalmente, con el paso del tiempo y conforme van aumentando las generaciones, es decir, el crecimiento de los miembros de la familia se recomienda crear una Asamblea Familia que estará conformada por las distintas ramas familiares con el objetivo de mantener una correcta integración familiar dentro de la empresa y todos se encuentren representados.

- Asesor externo: el objetivo de este profesional es plantear soluciones a los conflictos que se presenten entre la familia y la empresa así como también ayudará a objetivar los problemas y plantear soluciones. Es importante que en un protocolo se nombre a un asesor externo y que cumpla con las siguientes funciones

Cuadro 7.4 – Funciones del Asesor Externo

Identificar los puntos claves de los conflictos
Procurar el diálogo y entendimiento entre los miembros de la familia.
Proporcionar soluciones desde la práctica profesional
No posicionarse y actuar de manera imparcial

Fuente: (NORGESTION, 2010, p. 10)

Elaborado por: Las Autoras

En el protocolo familiar generalmente se define el objetivo, misión y visión de la empresa y de la familia, quien va a participar, las obligaciones y derechos de cada órgano de gobierno, etc. Asimismo, para garantizar que haya una armonía entre los tres aspectos que conforman una empresa familiar que son Propiedad, Familia y Empresa, según (Antognolli, 2012) es importante tener en cuenta los siguientes aspectos.

Cuadro 7.5 - ¿Cómo se construye un protocolo familiar?

El trabajo de los familiares en la Empresa	¿Cómo elegimos a los familiares que vayan a trabajar en la empresa?, ¿Tenemos obligación de darle trabajo a todos, están todos obligados a trabajar en la Empresa?, ¿Pueden trabajar los familiares políticos?, ¿Qué requisitos deben cumplir los familiares que quieran trabajar en empresa? ¿Cómo evaluamos a los familiares que trabajan?, ¿Quién los evalúa?, ¿Qué hacemos si alguno no cumple con las expectativas?, ¿Quién despide al familiar que no cumple o se alinea con los valores familiares?
---	--

Continúa...

<p>Los órganos de gobierno</p>	<p>¿Cómo vamos a gobernar la empresa?, ¿cuántos directores en el directorio?, ¿Quién los nombra?, ¿Cuáles son los requisitos para ser director?, ¿Cada cuanto se reúnen los socios, los directores y los gerentes?, ¿Qué información imprescindible deben manejar los socios?, ¿Qué derechos tienen los accionistas?, ¿Qué obligaciones? ¿Cuáles son las responsabilidades de los directores, de los gerentes, de los socios?, ¿Cómo gobernamos la familia?, ¿Quién organiza la Asamblea Familiar?, ¿Quiénes participan?, ¿Cuántos consejeros familiares, titulares y suplentes?, ¿Responsabilidades del Consejo de familia?, ¿Cada cuánto se reúnen?</p>
<p>La propiedad</p>	<p>¿Quiénes deben tener acciones de la empresa?, ¿Queremos mantener la empresa siempre en manos de la familia?, ¿Podemos venderla?, ¿Qué hacemos si alguien quiere vender sus acciones?, ¿Quiénes tienen la prioridad de compra de acciones?, ¿Cómo aseguramos el equilibrio de poder entre las distintas ramas familiares?, ¿Cómo evaluamos la empresa?, ¿Cómo enfrentamos el conflicto entre los socios que trabajan y los que no trabajan?, ¿Cómo aseguramos la liquidez de los socios que no trabajan?, ¿Cómo aseguramos la reinversión necesaria?, ¿Cómo aseguramos el nivel de vida de los fundadores cuando se retiren?, ¿Constituimos un fondo de contingencia?, ¿Qué monto?, ¿Quién lo administra?</p>
<p>La sucesión</p>	<p>¿Hasta que edad los familiares pueden ocupar puestos de gestión?, ¿Hasta que edad puestos de dirección?, ¿Cómo elegimos a los sucesores?, ¿Cuánto tiempo deben trabajar juntos?, ¿Cómo evaluamos a los sucesores?, ¿Quién los evalúa?, ¿Plan de contingencia ante imprevistos en la sucesión?</p>
<p>Otras cláusulas</p>	<p>¿Cómo solucionamos los conflictos entre familiares?, ¿Quiénes participan?, ¿Que hacemos si alguien no cumple con lo pactado en este documento?, ¿Que hacemos si un familiar necesita dinero por un apuro personal?, ¿Tenemos obligación de ayudar a los familiares en apuro?, ¿Quién decide qué tipo de ayuda?, ¿Si alguien de la familia propone un nuevo negocio?, ¿Lo ayudamos en la inversión o invertimos solo en negocios para la familia?, ¿Cada cuánto tiempo revisamos el protocolo para ver si hay que modificar algo?, ¿Cómo regulamos el uso de los bienes de la empresa, vehículos, casa de campo, etc.?</p>

Fuente: (Antognolli, 2012)

Elaborado por: Las Autoras

El protocolo familiar es un instrumento personalizado para cada empresa familiar; por ello, cada integrante se deberá plantear todas o algunas de las preguntas descritas en el cuadro superior; del mismo modo, se podrán agregar otras preguntas que consideren pertinente.

Para un correcto funcionamiento, según (NORGESTION, 2010, pp. 11-13) existen algunos puntos que la familia empresaria debe de tomar en consideración:

Cuadro 7.6 – Puntos a considerar en un protocolo familiar

<p>Forma societaria de la empresa familiar</p>	<p>Se recomienda el tipo de Sociedad Limitada ya que es una modalidad sencilla y flexible. Permite un número de socios de 3 hasta 25 y un capital no menor de US\$ 400,00 para su constitución. Cabe indicar que conforme va creciendo la empresa así como también su capital y esta quiera cotizar en bolsa de valores, se puede cambiar a sociedad anónima.</p>
<p>Capitulaciones o convenios matrimoniales</p>	<p>Para que los compromisos establecidos en el protocolo familiar alcance plena eficacia, se aconseja, que los miembros de la familia otorguen capitulaciones o convenios matrimoniales a un notario, estableciendo como régimen económico de su matrimonio el de separación de bienes y la aceptación del protocolo familiar. De esta manera, las participaciones el grupo familiar siempre permanecerán dentro del mismo.</p>
<p>Disposiciones testamentarias:</p>	<p>Con el objetivo de dar cumplimiento al protocolo, es conveniente que los miembros de la familia otorguen testamento con la finalidad de preservar la propiedad de la empresa familiar dentro de la familia. En la normativa que rige las sucesiones se recomienda introducir disposiciones que ayudan a la conservación de la empresa y sobre el control del capital.</p>

Continúa....

Acuerdos sociales y estatutarios	Es conveniente que los pactos relativos a los aspectos corporativos de la empresa (transmisión de acciones, nombramiento de consejeros, régimen de adopción de acuerdos, reparto de beneficios, etc.) tengan un reflejo en los estatutos de la empresa familiar, siempre que dichos pactos se ajusten a las leyes societarias. El protocolo familiar puede establecer particularidades que no se encuentran en los estatutos sociales ni en las leyes societarias, para ello, se debe indicar que el protocolo familiar prevalece sobre los estatutos de la empresa.
Profesionalidad	La familia debe separar sus intereses personales cuando deba de tomar alguna decisión empresarial y organizar la gestión y administración de la empresa atendiendo el interés social. Así como también, asignar a los miembros de la familia puestos basados en su formación y experiencia.
Mecanismos de solución de conflictos	Además de los conflictos generados por la actividad empresarial, se añaden las diferencias de los vínculos familiares, estos últimos pueden surgir por la discrepancia de intereses generacionales o de cualquier otro tipo. Estos deben ser resueltos de la manera más armoniosa posible como por ejemplo antes de llevar un caso a tribunales, estos se pueden resolver mediante un arbitraje.

Fuente: (NORGESTION, 2010, pp. 11-13)

Elaborado por: Las Autoras

Es importante que en el protocolo familiar se dedique una sección que corresponda únicamente a los bienes y derechos que conforman el patrimonio familiar. Organizar este muy importante aspecto ayudará a evitar conflictos futuros entre los miembros de la familia empresarial. Para ello, según (NORGESTION, 2010, pp. 13-14) es importante considerar los siguientes apartados:

- Derechos Económicos.
- Conducta Empresarial.

Cuadro 7.7 – Otros aspectos a considerar.

<p>Derechos económicos</p>	<p>Se deben de establecer los principios económicos del grupo familiar, es decir: (a) establecer una política de reparto de dividendos. (b) regular el derecho de salida individual de los miembros de familia, a través de la venta de sus participaciones o acciones en la empresa familiar. (c) valorar las participaciones o acciones cada cierto tiempo, por si algún miembro quiere ejercer el derecho de separación. (d) establecer un derecho de adquisición preferente para la venta de las acciones o participaciones sociales de las empresas familiares a favor de los miembros de la familia.</p>
<p>Conducta empresarial</p>	<p>Para ello se deberá considerar los siguientes aspectos: (a) pactos de exclusividad o de no competencia para que los miembros de la familia no puedan realizar en el mercado ninguna actividad que pueda calificarse como desleal frente a la empresa familiar. (b) regular el uso de las marcas o nombres comerciales de la empresa familiar. (c) regular todo pacto que aluda a conductas arriesgadas en el funcionamiento de la empresa (concesión de avales, garantías, etc.)</p>

Fuente: (NORGESTION, 2010, pp. 13-14)

Elaborado por: Las Autoras

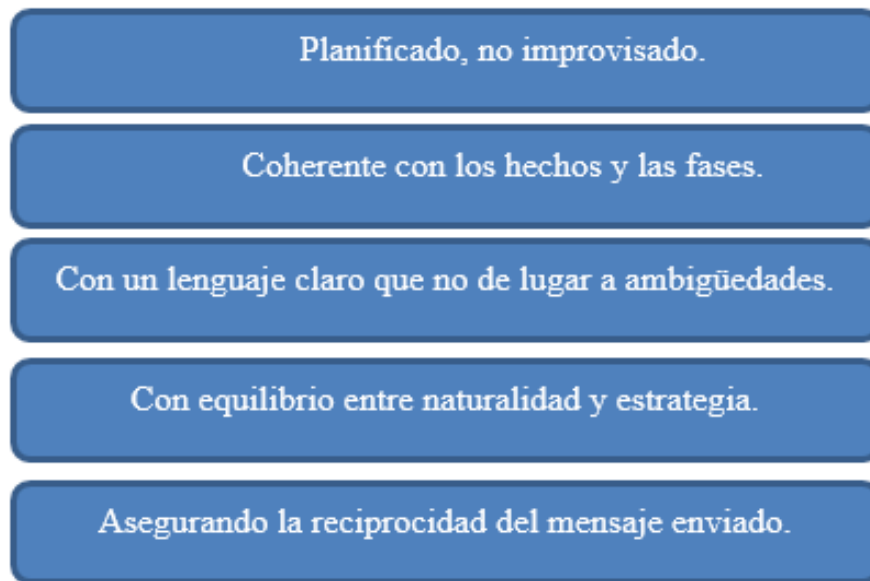
Como se indicó anteriormente, el protocolo familiar es elaborado de acuerdo a la realidad de cada familia empresaria, es decir, es un traje a la medida, que se lo construye a través de un proceso de dialogo y tomando en cuenta las generaciones actuales y venideras.

Las empresas familiares representan una importante participación en el sector empresarial del Ecuador así como también generan empleos de manera directa e indirecta. Según The Family Firm Institute (FFI) “En Ecuador, las empresas familiares generan el 51% de los puestos de trabajo” (El Mercurio, 2015). Dada la importancia de las empresas familiares en la economía del país, en el año 2007, se creó el Instituto para las Empresas Familiares, tras una asamblea general conformada por catorce representantes de compañías familiares y con el apoyo de la Corpei y de la comisión de Expoecuador. (El Universo, 2007).

7.2. Preparar un plan de comunicación.

Tener una estructura de comunicación abierta y honesta, genera en los miembros de la familia y de la empresa un actitud de confianza y lealtad. Esto evitara rumores o malos entendidos. La comunicación debe ser planificada y distribuirse correctamente, según se haya determinado en el plan de sucesión.

Ilustración 7.2 – Plan de Comunicación



Fuente: (Guinjoan & Llaurador, 2009, p. 46)
Elaborado por: Las Autoras

Es importante señalar que se debe de establecer que, como y cuando se va a desarrollar el plan de comunicación para anunciar al nuevo sucesor. Asimismo, se recomienda que el nuevo sucesor realice un agradecimiento público a la persona retirada con énfasis en los logros del antiguo gerente y además dejar en claro cuál será el futuro de la empresa. Esto último ayudará para que los colaboradores tengan un buena predisposición; por lo que, ellos también se encuentran interesados en la estabilidad de la empresa.

De la misma manera, se considera indispensable la presentación del nuevo sucesor a los clientes y proveedores, para que estos conozcan a la nueva persona que va a estar al frente de la organización y el encargado de tomar las nuevas decisiones.

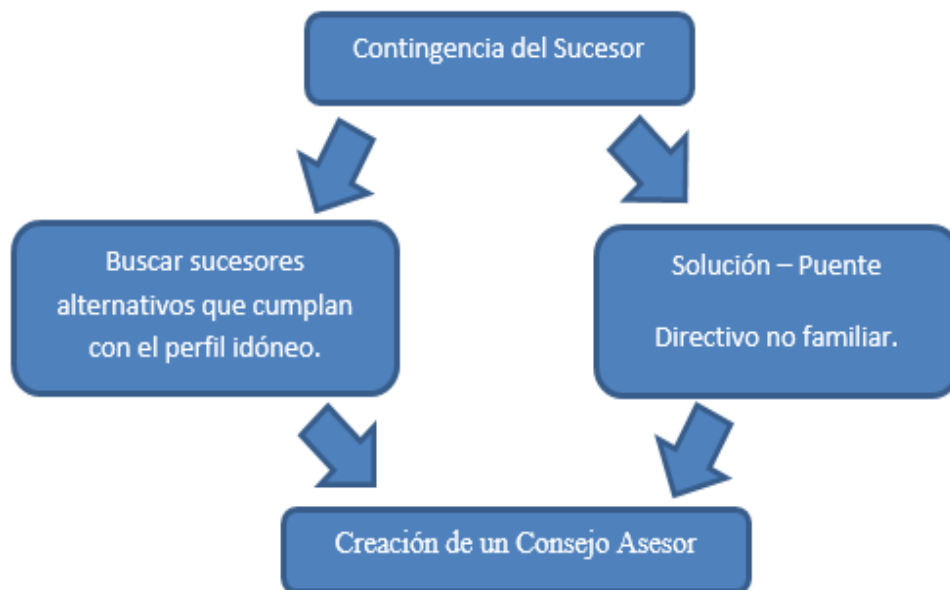
7.3. Preparar un plan de contingencia.

Un plan de contingencia es dar un paso más en el entorno definido por el plan de sucesión, es un plan que acompaña al plan de sucesión y su utilidad varía en función de la etapa de desarrollo en que se encuentra este último y, muy especialmente, según la contingencia que afecta al sucesor. (Guinjoan & Llaurador, 2009, pp. 48-50)

Asimismo, permite a los colaboradores internos de la empresa familiar tener noción de las gestiones y actividades a realizar y a quien dirigirse, en caso de emergencia. En el caso de que el nuevo suceso no llegue a cumplir con lo esperado, se recomienda:

(a) buscar sucesores alternativos dentro de la familia empresaria o en el caso de no existir o de necesitar tiempo para que el perfil del futuro nuevo sucesor se ajuste al perfil idóneo previsto, se puede (b) optar provisionalmente por un directivo no familiar, este último puede ser interno o externo a la empresa. No obstante, se tiene que tener presente la duración de su función transitoria, si la familia empresaria desea mantener la dirección de la empresa en manos de la familia.

Ilustración 7.3 – Plan de Contingencia



Elaborador por: Las Autoras

En el Plan de Contingencia, el Consejo Asesor es clave y estará conformado por miembros de la familia, directivos claves de la empresa y, si lo hay, asesores especializados (consultor de la sucesión). Su función principal es dar solución a los

posibles problemas derivados de las contingencias así como también apoyar al futuro sucesor.

Según (Guinjoan & Llaurador, 2009, p. 50) cuando el origen de la contingencia está en el mismo sucesor, sea por su falta de competencia o renuncia, las soluciones normalmente suelen ser buscar un nuevo candidato. No suele funcionar la búsqueda de algún complemento, interno o externo, para completar el perfil de un sucesor incompetente ya que se estaría sacrificando el bienestar de la empresa.

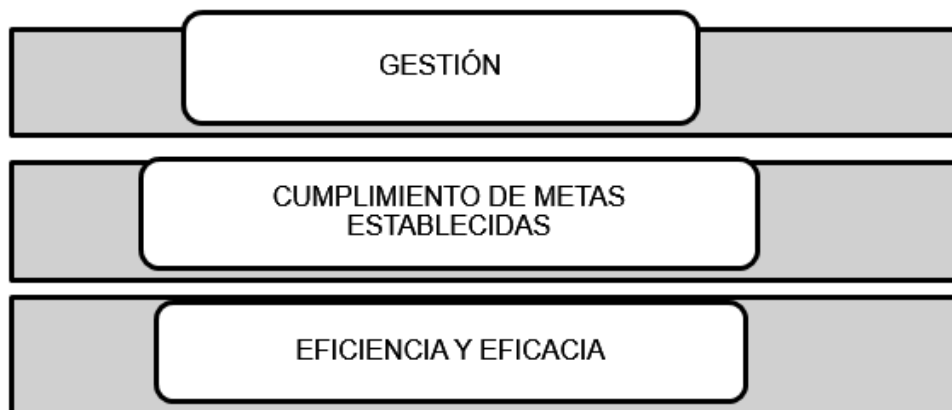
CAPÍTULO 8

8. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LO EJECUTADO

8.1. Seguimiento y control del plan de sucesión.

Una vez ejecutado el plan de sucesión, se deberá realizar un seguimiento y control de la efectividad del mismo. Esto por medio de un nuevo diagnóstico de clima y cultura organizacional. Para lograr un monitoreo de los planes de sucesión se establecen diferentes parámetros para la evaluación continua para observar la eficiencia y tomar correcciones oportunas con un plan de mejora, los índices más utilizados son:

Ilustración 8.1 - Índices de Mejora



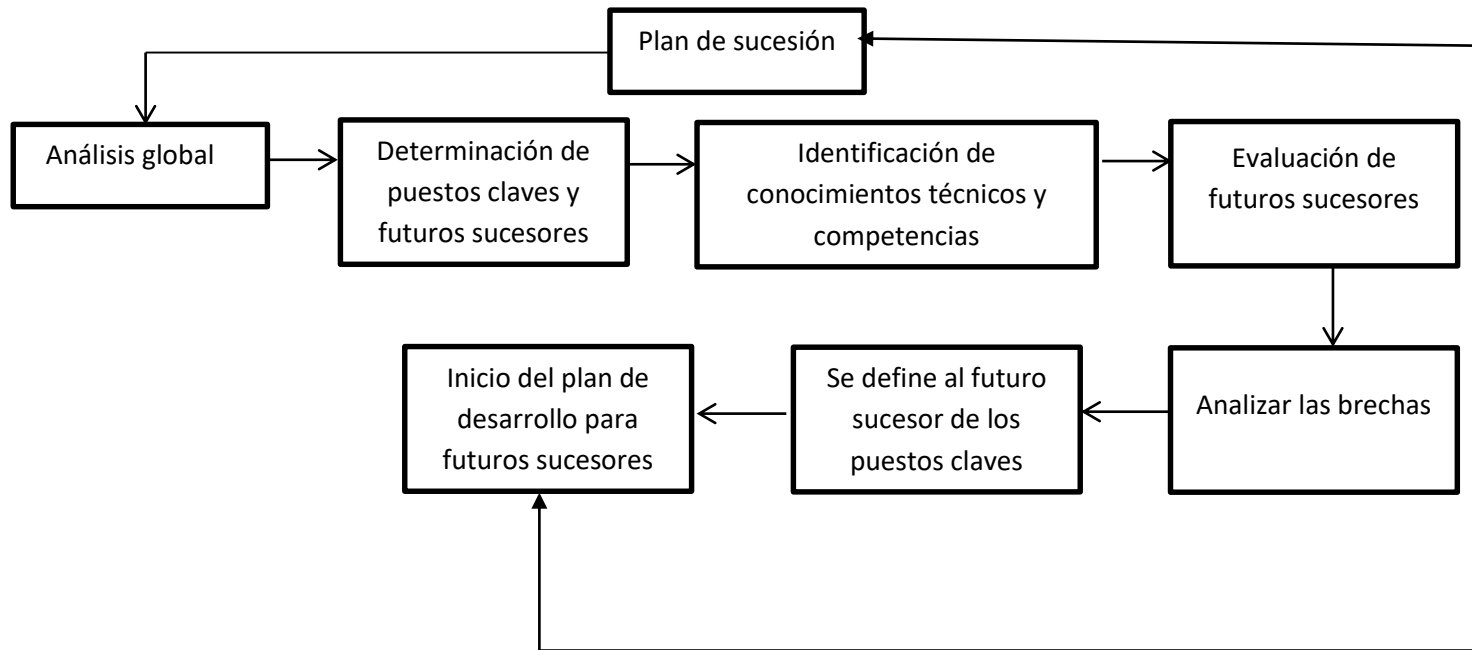
Elaborado por: Las Autoras

Realizar los ajustes requeridos a lo largo del desarrollo del plan de sucesión, pasando por revisiones periódicas a cargo de los directivos de la empresa, crear un departamento específico para realizar dicha tarea o contratar servicios externos, reflejando una labor bajo un esquema confiable y recomendable.

Resulta base contar con un plan de contingencia que sea utilizado en el caso de presentarse alguna eventualidad, contemplando los diferentes escenarios dentro del plan de sucesión original, por ejemplo; se tiene planificado que el futuro sucesor asumirá el cargo en 3 años y la persona que se encuentra en ese puesto clave fallece de manera repentina, el puesto no se puede quedar sin nadie a cargo o a cargo de una persona que no posee lo necesario y requerido.

Llevar una supervisión en cada paso del desarrollo del plan de sucesión es de gran importancia, exigiendo el cumplimiento de todas las fechas establecidas con los resultados esperados y pronosticados, garantizando una total efectividad.

Ilustración 8.2 - Monitoreo del Plan de Sucesión



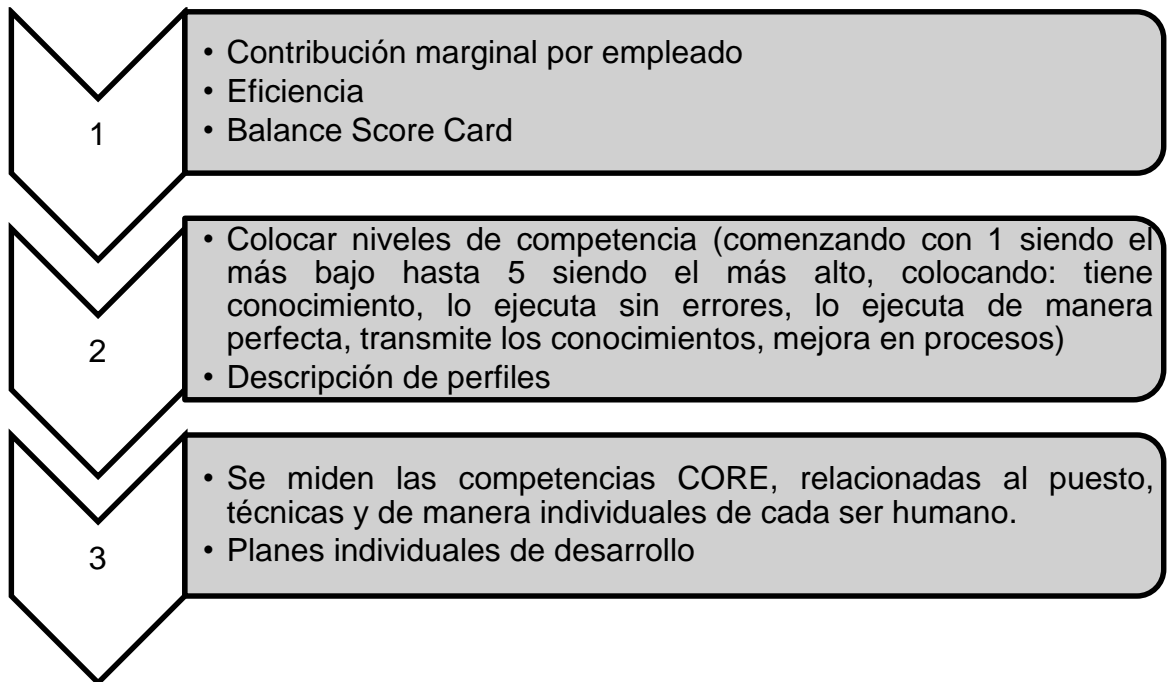
SEGUIMIENTO Y CONTROL

Elaborado por: Las Autoras

Considerar todos los aspectos e implementar un soporte de eventualidades en un tiempo no determinado, aunque es importante estar claros que si la empresa realiza un buen plan de sucesión puede estar preparada para cualquier eventualidad.

8.2. Medición del desarrollo de las competencias y habilidades del nuevo sucesor.

Ilustración 8.3 - Medición del Desarrollo de las Competencias



Elaborado por: Las Autoras

Se cuenta con la capacidad para desarrollar ocho competencias o más, es fundamental realizar una descripción de perfiles de puestos claves detallando:

- La descripción general del cargo.
- Principales tareas relacionadas con el puesto.
- Tipo de posición, es decir, es nueva, reemplazo o sucesión.
- Cantidad de personas que se tendría a cargo.
- La posición dentro del organigrama (estratégico, clave, entre otros).
- El poder para tomar decisiones dentro de la empresa.

Establecer un perfil de los sucesores gestión la gestión por competencias evaluando conocimientos, requisitos necesarios y formación profesional añadiendo cursos y

experiencia con la que cuentan tanto dentro como fuera de la empresa, las aptitudes y actitudes con lo que se cuenta, conocimientos de la filosofía organizacional.

Las entrevistas con las personas encargadas de la medición, seguimiento y evaluación del plan de sucesión es una perspectiva objetiva para evidenciar todos los cambios y futuras competencias que faltan por desarrollar en las diferentes etapas.

Cuadro 8.1 - Desarrollo de competencias según perfil de sucesores

ÁREAS	REQUISITOS	FORMACIÓN	EXPERIENCIA
CONOCIMIENTOS	INTELECTUALES	ESTUDIOS SUPERIORES DE TERCER Y CUARTO NIVEL EXPERIENCIA ACTITUDES Y APTITUDES.	CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA TIEMPO EJERCIENDO LA PROFESION
HABILIDADES	RESPONSABILIDADES QUE SE ADQUIEREN	LIDERAZGO. TRABAJO EN EQUIPO. COMUNICACIÓN EFECTIVA .	PROCESOS QUE SE UTILIZAN
MOTIVACIONES	AMBIENTE LABORAL, CONDICIONES D TRABAJO	CLIMA ORGANIZACIONAL	PLANES DE CARRERA, RECONOCIMIENTOS, ENTRE OTROS
AUTOCONCEPTO	VALORES	VALORES	HONESTO, RESPONSABLE, ENTRE OTROS

Elaborado por: Las Autoras

8.3. Realizar un nuevo FODA junto con el mapa estratégico.

Cuadro 8.2 - FODA-Mapa Estrategico

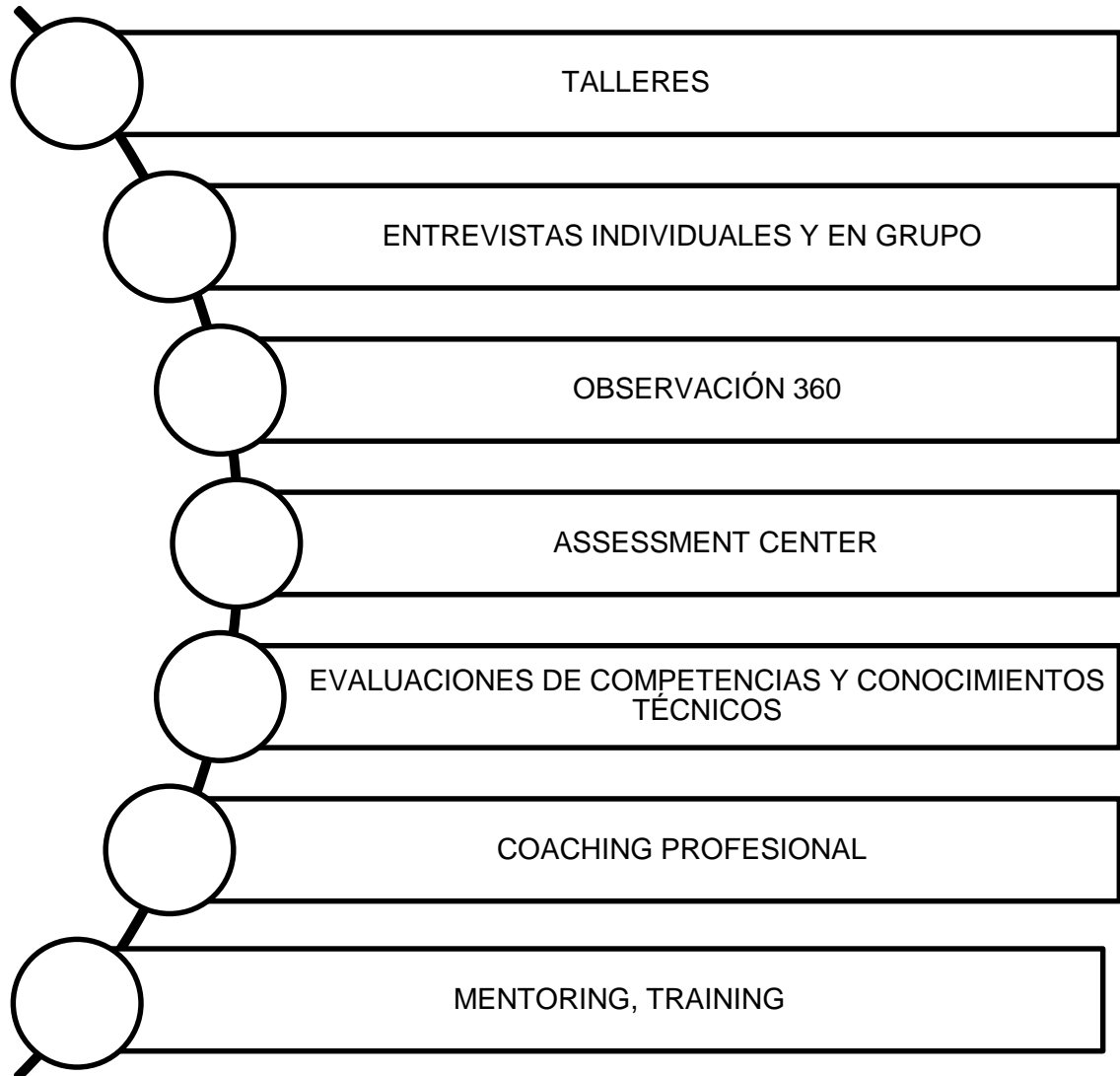
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal capacitado y personal comprometido con la empresa	Buena percepción de los clientes internos y externos hacia la empresa
Clientes satisfechos con el manejo operacional de la empresa de los nuevos sucesores.	Adquirir servicios de empresas con expertisa en el tema de sucesiones familiares
Compromiso de las generaciones venideras	Existencia de coaches profesionales con basta experiencia
Dedicación y visión del fundador de la empresa	
Identificación de perfiles de alto nivel	
Buen clima organizacional	
Contar con planes de contingencia	
Mejora la permanencia de la empresa y su productividad	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Posibles fallas en los programas de seguimiento de los planes de sucesion	Inestabilidad Política
Requerimiento familiar en ciertos cargos no cubre el perfil requerido	Cambio de leyes tributarias (nuevas reformas que puedan impactar negativamente a la empresa)
Altos costos (inversión no recuperada)	Posibles conflictos familiares en futuras generaciones
	La posible ausencia definitiva del fundador (causada por muerte) durante el proceso de sucesion

Elaborado por: Las Autoras

8.4. Definición de planes de acompañamiento.

Dentro de los planes de acompañamiento al desarrollo de los futuros sucesores se utilizan:

Ilustración 8.4 - Planes de Acompañamiento



Elaborado por: Las Autoras

1. **Talleres:** Se desarrollan casos reales a lo largo de la formación, permitiendo que encuentren soluciones innovadoras y aporten con puntos de vistas que salgan de lo común pero sean muy efectivos al momento de afrontar cada situación esperada o inesperada del entorno empresarial.

Se proporciona a los futuros sucesores toda la información necesaria y suficiente para realizar los talleres y adquirir ventajas competitivas al tener

personal altamente calificado, con sentido de pertenencia en empresa, alcanzando el pleno desarrollo del plan de sucesión, además ayuda incrementando la autoestima, sintiendo seguridad y aumentando la productividad.

2. Entrevistas individuales y en grupo: Aportan una perspectiva totalmente objetiva en la formación de los sucesores para evidenciar todos los cambios y puntos a mejorar, se tocan temas de manera amplia con una estimación del tiempo verdaderamente amplia dentro de los objetivos planteados se encuentran:

- Indagar a profundizar, tener toda la información posible que sea de relevancia en el proceso de implementación del plan de sucesión.
- Tratar temas desde diferentes perspectivas en las entrevistas grupales, identificando las ventajas y desventajas comparativas.
- El moderador siempre debe tener una postura definida sin permitir que la misma pueda ser manipulada por los intereses del grupo.
- Se puede subdividir en grupos acorde a parámetros establecidos para obtener una información más específica.

3. Observaciones 360: Las observaciones durante todo el desarrollo del plan de sucesión son fundamentales al momento de realizar las evaluaciones o seguimientos, la información proporcionada por los jefes directos los pares, las persona que se encuentran bajo dependencia, entre otros, es considerada valiosa para múltiples procesos dentro de la empresa, al ser una visión integral. Es fácil identificar problemas referentes al rendimiento, actuando de manera inmediata sobre lo evidenciado, se considera prioritario contar con un perfil bajo para no ocasionar malos entendidos y evitar la implementación de multas o castigos por falta del desempeño laboral, y no generar un mal clima organizacional, perjudicando el buen desarrollo del plan de sucesión.

4. Assessment Center: Se evalúan todas las competencias o habilidades desarrolladas a lo largo del programa, se establecen parámetros de evaluación,

las situaciones son similares a las que se tendrá que enfrentar día a día e incluso incluir otro tipo de actividades para medir otro tipo de competencias.

Ayuda a determinar las cualidades del comportamiento de los futuros sucesores, potenciando las habilidades y competencias a través del entrenamiento es más aceptada por parte de la empresa al estar seguros del resulta que se obtendrá,

Al medir no solo las conductas sino mejorar las capacidades de los futuros sucesores.

- 5. Evaluaciones de competencias y conocimientos técnicos:** Se establecen las competencias y conocimientos requeridos por los puestos claves en la descripción de perfil ajustando todo a las necesidades y objetivos de la empresa.

Se evidencian todas las habilidades adquiridas, ajustándolas a las actitudes y capacidades a todos los cambios requeridos por el plan de sucesión, cumpliendo todos los objetivos estratégicos planteados.

- 6. Coaching profesional:** Se establece una relación continua que acompaña y orienta en conjunto con un proceso formativo que profundiza en los conocimientos y aumenta de manera integral el desempeño, crea transparencia a los futuros sucesores para establecer conversaciones logrando ampliar temas verdaderamente trascendentales en la vida de toda persona: descubriendo, definiendo y aclarando lo que se desea alcanzar, permitir el autoconocimiento, encontrar soluciones y estrategias, y desarrollar fortalezas.

- 7. Mentoring:** Es una herramienta para el desarrollo de los futuros sucesores adquiriendo un compromiso y transmitiendo todos los conocimientos con los que se cuenta ya sea por experiencia u otros factores siendo una guía, consejero y de gran ayuda para el desarrollo personal y profesional del futuro sucesor vital para el plan de sucesión.

- 8. Training:** Se rota por todas las áreas que debe tener conocimiento y dominar los procesos considerados claves dentro de la empresa para el óptimo desarrollo de los futuros sucesores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado la revisión bibliográfica y de haber realizado y analizado la investigación de campo cualitativa del presente proyecto de investigación “Diseño de un plan de sucesión en las empresas familiares del Ecuador.”, emergen dos ideas principales que se indican a continuación:

- (a) Los planes de sucesión permitirían que el traspaso de una generación a otra no genere un impacto negativo en las empresas familiares, sino que más bien, promuevan la permanencia de la empresa en el tiempo.
- (b) Los planes de sucesión generarían un impacto positivo para las empresas familiares pues desarrollan trascendencia de la empresa dentro del mercado competitivo. Este hecho, permitiría construir una marca y modelo de empleo estable, disminuyendo entre otros aspectos, los niveles de rotación y las contrataciones equivocadas de personal, con lo cual, se podría mejorar el desempeño y la rentabilidad de la empresa familiar en el futuro.

Esto se pudo evidenciar y soportar en las entrevistas que se realizaron a expertos en el tema (Consultores, Coaches Profesionales, Gerentes de RR.HH, Psicólogos Organizacionales) de reconocidas empresas (Humane Consulting Group, Addeco, PricewaterhouseCoopers, Johnson&Johnson, Primax, Unilever, Ecuanoobel, entre otras) indicaron lo siguiente: *“Evidentemente generará una mayor permanencia de la empresa dentro del medio.” “Permanencia en el tiempo, disminución de los niveles de rotación, evitar equivocadas contrataciones, generar marca de empleo todo esto son ventajas que tiene la implementación de un plan de sucesión.”*

Del mismo modo, señalaron: *“Claro, disminuye notablemente la rotación ya que la persona será contratada correctamente y se mantendrá más tiempo en la empresa, quizás hasta su jubilación.” “Si es un hecho.” “Claro, esto permite que la empresa perdure en el*

tiempo a pesar del paso de una generación a otra, el plan permite preparar a las generaciones futuras.”

En relación a los objetivos de la investigación se puede concluir lo siguiente:

- En lo concerniente a las generalidades que se desarrollan alrededor del tema propuesto, de manera que se evidencia tanto el problema actual por el que atraviesan las empresas familiares, se pueden mencionar lo siguiente:
 - El motivo por el cual algunas empresas no optan por ejecutar un plan de sucesión se debe principalmente al alto costo, el tiempo que toma, la falta de compromiso por parte de las personas involucradas y por desconocimiento del proceso a seguir. De acuerdo a los resultados de las entrevistas, los principales factores fueron: altos costos y por falta de conocimiento.
 - Del mismo modo, la no ejecución de un plan de sucesión ha llegado afectar a empresas en lo concerniente a: selección de personal equivocado, desmotivación por parte del personal por lo que no se contrata internamente para cubrir vacantes importantes sino externamente, malestar al cliente, sobre carga laboral, alta rotación de personal.

De acuerdo a la investigación cualitativa, algunos entrevistados señalaron lo siguiente:

“Una vez cuando tuvo que renunciar por motivos personales nuestro Gerente Comercial. Nosotros no teníamos a nadie preparado para ocupar este puesto y la vacante quedó abierta por más de 2 meses. Fue una perdida para la empresa ya que los clientes no fueron atendidos a tiempo.”

“En varias ocasiones hemos tenido que cubrir cargos importantes con personas que no han estado preparadas y ellas han tomado decisiones que han perjudicado a la empresa.”

“Nos demoramos más de 1 mes en contratar a una persona. Esto nos trajo consigo muchas quejas por parte del cliente y demoras en la producción.”

“El reemplazo de una persona que renunció a un cargo importante me tomó mucho tiempo, porque no encontré nadie dentro de la empresa,

por lo que tuve que buscar fuera de la misma. El personal estaba un poco desmotivado ya que no los consideré, pero realmente no podía hacerlo porque no estaban preparados.”

“Muchas veces el hecho de contratar equivocadamente personas para cargos sumamente importantes. En una ocasión tuvimos inconvenientes con clientes debido a esto.”

- En lo relacionado al estudio teórico. Un plan de sucesión se centra en la preparación de personas para ocupar cargos ejecutivos con el objetivo de que la organización mantenga ocupados los cargos claves sin interrupciones y con el personal idóneo, para asegurar su permanencia en el tiempo. Los expertos entrevistados señalan que cada caso de sucesión es único y para el cual se debe de tomar en cuenta las características de la compañía, es decir, la industria en la que se opera, las naturaleza del mercado, el número de personas que van a participar en el proceso y el reconocimiento de la organización en el mercado. Por otra parte, en lo concerniente a casos reales de empresas familiares ecuatorianas se puede citar:
 - Casos exitosos: Grupo Nobis (hoy en día la segunda generación ya está ocupando cargos estratégicos para poder continuar con el éxito de la empresa), Grupo Wong (actualmente está transcurriendo la segunda generación), Grupo La Favorita, Grupo El Juri.
 - Casos no exitosos: Grupo Zunino (en la tercera generación, Casa Tosi tuvo que cerrar.), Grupo Saeta.
- En cuanto a los pasos que se deben de seguir previo a la formulación y ejecución de los planes de sucesión, los entrevistados expertos en el tema sugieren: (a) evaluar la disponibilidad con la que cuenta la empresa en cuanto a capital humano; (b) evidenciar cuales son los cargos críticos de acuerdo al giro del negocio; (c) definir perfiles junto con sus competencias; (d) evaluar a los posibles altos potenciales, realizar una evaluación de desempeño de los posibles sucesores, entrevistas por competencias y análisis de compromiso con la empresa; (e) preparar a los altos potenciales evidenciados.

Cabe indicar, que en primera instancia se debe evidenciar si dentro de la misma familia se cuenta con personas capaces para ocupar cargos críticos. En

algunos casos, no es necesario que todos los miembros de las familias, en empresas familiares, ocupen los cargos críticos dentro de la empresa, ya que no todos poseen el perfil e interés necesario. En el caso de que sí lo haya, se debe evidenciar en qué cargo se podría ubicar más adelante a la persona. En el caso de no haya ningún familiar que pueda ocupar aquel cargo, debo buscar internamente entre los demás colaboradores.

- En cuanto al procedimiento a seguir para la ejecución de un plan de sucesión en empresas familiares, esto se puede resumir en los siguientes puntos: (a) planificación de la sucesión en la cual se define la hoja de ruta a seguir así como también los participantes, tiempo, presupuesto y es en donde se define el perfil del sucesor. (b) preparación del sucesor, en esta etapa es donde se selecciona al candidato idóneo, comparando su perfil con las exigencias del perfil deseado. (c) traspaso del empresario al sucesor, es en donde se empieza a ejecutar el traspaso gradual de la empresa al sucesor. (d) retirada del empresario, es la etapa final del plan de sucesión en donde el sucesor sustituye completamente al empresario. Es importante indicar, la preparación de un plan de contingencia en el caso de que el nuevo sucesor no llegue a cumplir con lo esperado.
- En lo concerniente a los mecanismos de control y seguimiento para medir la efectividad de los planes de sucesión, los expertos recomiendan: realizar evaluaciones de desempeño, elaborar un diagnóstico de clima y cultura organizacional, evaluar indicadores de gestión.

En las entrevistas se obtuvieron los siguientes resultados:

“La evaluación de desempeño considero que es el mejor mecanismo, ya que te permite sondear si se está gestionando correctamente las nuevas tareas encomendadas y actuar a tiempo en el caso de que algo esté encaminándose incorrectamente.”

“Realizar un diagnóstico de clima y cultura organizacional antes de la sucesión y un año después del mismo, con la finalidad de medir el impacto que tuvo esta transición. El impacto que podrá medir en cuanto al clima laboral, si este ha mejorado, si la gente está más satisfecha, más contenta, se siente más comprometida, entre otros. Y en cuanto a la cultura, se mide ya que antes de la

sucesión se deben definir aspectos de la cultura que se desean mejorar o reforzar, y cuando se realice el diagnóstico de cultura posterior, se medirá si se cumplieron los estándares.”

“Se debe medir en cuanto al desempeño del nuevo sucesor, si alcanzó los indicadores de gestión esperados.”

“Medir la rentabilidad de la empresa, si se están cumpliendo con los indicadores de gestión propuestos. Por ejemplo si en el proceso participó un sucesor que ocupó el cargo de Gerente de Producción, los indicadores de producción deben ser mis mecanismo de control y seguimiento.”

“El nivel de cumplimiento del área en la que trabaja el nuevo sucesor. Se comprende que si se realizó un correcto plan, el área debe tener éxito y cumplimiento de sus indicadores, ya que el jefe está ejerciendo correctamente sus funciones y está al mismo tiempo liderando correctamente.”

Adicionalmente, es necesario indicar que un plan de sucesión se lo considera efectivo mediante la permanencia de la empresa en el mercado, disminución del índice de rotación, motivación por parte del personal de la empresa.

Los expertos indicaron:

“La efectividad de los planes de sucesión se mide con los años de permanencia de la empresa en el mercado, ya que si pasa de una generación a otra se puede evidenciar que la empresa continúa productiva, y con una visión de mejora continua.”

“La gente interna se preocupa por mejorar día a día, para que puedan ser tomados en cuenta en este plan de sucesión. Que sepan que dentro de estos planes participan aquellas personas con alto potencial. Esto permitirá que haya más competencia, pero una sana competencia interna.”

Una vez detalladas las conclusiones, se procede a enumerar las siguientes recomendaciones:

- Se considera importante, que las empresas familiares desarrollen adicionalmente una política de ingreso para determinar que nuevos miembros de la familia pueden incorporarse a la organización.

- Hay que tener en cuenta que un análisis situacional de una empresa familiar no será la misma después de cinco o diez años; por lo cual, se recomienda que los análisis o evaluaciones para identificar las ventajas y desventajas de las empresas familiares se vayan actualizando.
- Para una correcta implementación del plan de sucesión se aconseja cumplir con las etapas de dicho plan así como también poner especial énfasis en el seguimiento y control de la efectividad del mismo; y de ser necesario, realizar los ajustes que se consideren necesarios, de acuerdo a la nueva situación de la empresa; por ello las reuniones anuales que se tengan para cada etapa del plan de sucesión son importantes.
- El empresario fundador es aquel que tiene la primera y última palabra sobre su sucesión; por ello, se recomienda que para el bienestar y continuidad de la empresa familiar, se empiece la planeación del plan de sucesión lo antes posible y que el empresario tenga toda la pre-disposición para llevar a cabo su proceso de retirada; por lo que, si este no lo quiere hacer nadie lo puede obligar.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2013). *Rol del jefe: Cómo ser un buen jefe*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Antognolli, S. E. (2012). *Protocolo Familiar*. Obtenido el 1 de Septiembre del 2015, de <http://www.degerencia.com/articulo/quees-el-protocolo-familiar>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Baguer, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina. 2da edición*. México: Pearson-Prentice Hall Editores.
- Blackaby, H., & Blackaby, R. (2001). *Spiritual Leadership*. Nashville, United States of America. Broadman and Holman Editors.
- Cabrera, K. (2005). *La perspectiva de los sucesores*. Manual de la empresa familiar Barcelona, España:
- Catarina. (n.d.). *Historia de WalMart*. Obtenido el 14 de Agosto del 2015, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/alvarado_g_r/capitulo1.pdf
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. (2014). *Sucesión en la empresa familiar* (2da. ed.). México D.F., México: LID Editorial.
- Christensen, N. (2014). *En Ecuador, el 90 % son empresas familiares*. Guayaquil, Ecuador: Diario Expreso.
- Clifford, S. (2008). *An Owner's Guide to Business Succession Planning. 2nd Edition*. Ohio, United States of America: Kent Popular Press.
- Committee for Economic Development. (2007). *Built to last: Focusing corporations on long-term performance*. . Washington D.C, United States of America. Committee for Economic Development.
- Dalzie, M., Cubeiro, J., & Fernández. (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos* (2da. ed.). Deusto, España: Ediciones Deusto.
- Dankhe, G. (1989). *Investigación y Comunicación*. México: McGraw Hill Editores.
- Diario El Expreso. (2014). *En Ecuador, el 90 % son empresas familiares. Diario El Expreso*.

Drucker, P. (2010). *Boletín Gobierno Corporativo*. Deloitte: Gobierno Corporativo.

El Mercurio. (2015). *Empresas familiares*. Obtenido el 14 de Agosto del 2015, en <http://www.elmercurio.com.ec/484968-acabar-con-las-empresasfamiliares/#.VfsmiBFViko>

El Universo. (2007). *Insituto para las empresas familiares*. Obtenido el 26 de Agosto del 2015, en <http://www.eluniverso.com/2007/09/09/0001/9/650EC0251A944FE9A9D0AB96881ADC7F.html>

Fontanills, D., & Molina, J. (2012). *Diseño e implantación de un plan de desarrollo profesional en Recursos humanos*. Obtenido el 4 de Septiembre del 2015, en http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o_e_implantaci%C3%B3n_de_un_plan_de_desarrollo_profesional_en_Recursos_humanos

Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar Textos y Casos*. Madrid, España: Praxis.

Giráldez, A. (2010). *Música. Investigación, innovación y buenas prácticas* (Primera ed., Vol. III). Barcelon, España: Grao.

Grinnell. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and Qualitative approaches (5a edition)*. Itaca: E.E Peacock Publishers.

Guinjoan, M., & Llaurador, J. M. (2009). *50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesion*. Madrid, Espana: Fundación Indice.

Hospitalcivar. (2015, Agosto 28). *Hospitalcivar*. Obtenido el 15 de Agosto del 2015, en <http://hospitalalcivar.com/>

Hughes, B., & Melilli, S. (2015). *The key to succession planning for family business*. Delaware: KPMG.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados, 5ta Edición..* México: Pearson Educación Editores. .

Malhotra, N. (2010). *Marketing Research, 6th Edition*. Harlow, England: Pearson Education.

Martínez, F., & Canales, C. (2009). *Banderas Lejanas: La exploración, conquista, y defensa por España del territorio de los actuales Estados Unidos* (4ta. ed.). Madrid, España: EDAF.

Melendro, M. (2011). *El tránsito a la vida adulta de los jóvenes en dificultad social. Estrategias flexibles de intervención socioeducativa* (1era. ed.). Madrid, España: Editorial UNED.

Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods. (2nd Edition)*. California, United States of America: SAGE Publications.

NORGESTION. (2010). ¿En qué consiste el Protocolo Familiar? Recuperado en 28 de Agosto del 2015, en: http://www.norgestion.com/uploads/publicaciones/pdf/en_que_consiste_el_protocolo_familiar.pdf

Oriol, R. (2013). *Etnografía, metodologías cualitativas e investigación en salud: un debate abierto* (1era. ed.). Tarragona, España: PUBLICACIONS UNIVERSITAT ROVIRA i VIRGILI.

Palella, S., & Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (Tercera ed.). Venezuela: FEDUPEL.

Rodríguez, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos* (2da. ed.). Barcelona, España: Editorial UOC.

Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. 4th Edition*. New York, United States of America.: AMACON Editors.

Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación, 3era Edición*. Mexico: Mc.Graw-Hill Interamericana Editores.

Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación (4ta Edición)*. Mexico: Mc-Graw Hill Companies, Inc.

Stuart., S. (2012). *Beyond the family tree: Succession planning for family businesses*. Chicago, United States of America.

Treviño, R. (2010). *Empresas familiares: estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Visión latinoamericana*. México D.F.: Pearson Educación.

Vásquez, J. (2009). *Guía Práctica para la Familia Empresaria* (1era. ed.). Cuenca, Ecuador: Coedición de IDE Business School y Corporación de Estudios y Publicaciones.

Wal Mart. (2006). *Wal Mart*. Obtenido el 20 de Agosto, 2015, de <http://www.walmart.com/>

William, G. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, United States of America: Jossey-Bass, Wiley Imprint.

ANEXOS

Anexo No.1

Preguntas de las Entrevistas

CASO: Conozca sobre el tema y desee realizarlo o lo ha realizado.

1. ¿Por qué considera que es necesario realizarlo dentro de su empresa?
2. ¿Qué cargos dentro de su empresa ha identificado que deben de participar dentro del proceso de sucesión?
3. ¿Lo realizará internamente o buscará apoyo de una Consultora externa?
4. ¿Se debe comunicar a los colaboradores de la empresa el inicio del plan de sucesión?
5. ¿Cuáles cree usted que pueden ser los riesgos que ocurren al momento de un plan de sucesión?
6. ¿Qué hacer para que un proceso de sucesión tenga éxito?
7. ¿Qué ventajas tienen los procesos de sucesión?
8. ¿Qué desventajas tienen los procesos de sucesión?
9. ¿Qué papel obtienen las personas con alto potencial dentro de un proceso de sucesión?
10. ¿Qué aspectos que forman parte del proceso de sucesión que se han realizado en su empresa deben mejorarse?
11. ¿Qué caso exitoso de sucesión conoce ? (puede ser de su empresa o externa)

Anexo No.2

Preguntas de las Entrevistas

CASO: Conozca sobre el tema y no lo ha realizado

1. ¿Por qué no se ha decidido hasta el momento por la ejecución de un proceso de sucesión dentro de su empresa?
2. ¿Cómo ha definido que preparará a su empresa para reemplazar a aquellas personas que ocupan cargos críticos que se desvinculen de la misma?
3. ¿De qué manera considera que se pudo ver afectada su empresa en algún momento por el hecho de no haber ejecutado un plan de sucesión?

4. ¿Qué ventajas tienen los procesos de sucesión?
5. ¿Qué desventajas tienen los procesos de sucesión?
6. ¿Qué casos de empresas que no se han decidido por realizar un proceso de sucesión conoce, lo cual posteriormente las llevó al fracaso y cierre de la misma?
8. ¿Qué casos de éxito de sucesión conoce?
9. Analizando todas aquellas preguntas, ¿considera ahora necesario analizar la posibilidad de realizar un proceso de sucesión en su empresa? ¿Por qué?

Anexo No.3

Preguntas de las Entrevistas

CASO: Conozca sobre el tema o que no lo ha evidenciado como importante

1. ¿Qué se le viene a la mente cuando hablamos de procesos de sucesión dentro de una empresa?
2. ¿Por qué no ha evidenciado como importante realizar un proceso de sucesión dentro de su empresa?
3. ¿Qué ventajas tienen los procesos de sucesión?
4. ¿Qué desventajas tienen los procesos de sucesión?
5. ¿De qué manera podría impactar positivamente realizar un proceso de sucesión en su empresa?
6. Ahora que ya conoce sobre el proceso de sucesión, ¿De qué manera considera usted que el hecho de no haber ejecutado anteriormente este proceso, le ha llegado a afectar en su empresa?

Anexo No.4

Preguntas de las Entrevistas

CASO: Expertos

1. ¿Cuáles cree usted que pueden ser los riesgos que ocurren al momento de un plan de sucesión? y ¿cómo evitarlos?
2. ¿Qué ventajas tienen los procesos de sucesión?
3. ¿Qué desventajas tienen los procesos de sucesión?

4. ¿Considera que los planes de sucesión promueven la permanencia de la empresa en el tiempo; disminuye los niveles de rotación del personal generando un impacto positiva dentro de la organización familiar?
5. A su criterio ¿Cuál considera que es el motivo de que algunas empresas no han desarrollado/implementado un plan de sucesión?
6. ¿Para el desarrollo e implementación de un plan de sucesión es importante la ayuda externa de una consultora externa? ¿Por qué?
7. ¿Qué caso exitoso de sucesión conoce?
8. ¿Qué casos de empresas que no se han decidido por realizar un proceso de sucesión conoce, lo cual posteriormente las llevó al fracaso y cierre de la misma?
9. ¿Qué hacer para que un proceso de sucesión tenga éxito?
10. ¿Cómo medir la efectividad de los planes de sucesión?
11. ¿Qué mecanismos de control o seguimiento se recomienda implementar para medir la efectividad de los planes de sucesión?

Anexo No. 5

Transcripción de Entrevistas

CASO # 1: Empresarios que conocen sobre Plan de Sucesión y desean realizarlo o lo han realizado

Pregunta # 1. ¿Por qué considera que es necesario realizarlo dentro de su empresa?

Respuestas:

1. Para mantener la filosofía y visión de los fundadores de la empresa, y transmitirlo a los nuevos colaboradores que llegarán en el futuro.
2. Para bajar el nivel de rotación
3. Porque permite que mi empresa pueda perdurar en el tiempo.
4. Para replicar la cultura, valores, creencias que han dado éxito dentro de la empresa.
5. Prepara a la empresa para despidos o renuncias inesperadas.
6. Para que la empresa pueda mantenerse existiendo durante muchos años a pesar del paso de una generación a otra.

7. Con la finalidad de poder continuar operando en el tiempo, es decir que a pesar de que alguna persona renuncie o salga de la empresa por cualquier tema, haya una persona preparada para ocupar inmediatamente el cargo desempeñado por aquella persona.
8. Porque la persona debe sentir que tiene un norte dentro de la empresa, que tiene oportunidad de desarrollo y crecimiento y cuando esta no se ve atendida, la persona tiene a desmotivarse y buscar nuevos sitios donde se pueda desarrollar.
9. Porque así permite que exista continuidad dentro de una empresa, no solo con relación a los cargos sino también al "Know How" de la misma.
10. Porque de esta manera el colaborador y funcionario podrá crecer profesionalmente dentro de la empresa, se sentirá apreciado.
11. Porque siempre es necesario que el cómo se hacen las cosas en una empresa puedan trasladarse de una generación a otra. A esto me refiero por ejemplo fórmulas para elaborar algo, como trabajar, en otros temas. Esto es necesario que no se pierda en el tiempo, pero que sí se vaya mejorando

Pregunta # 2. ¿Qué cargos dentro de su empresa ha identificado que deben de participar dentro del proceso de sucesión?

Respuestas:

1. En términos generales, los cargos que sean estratégicos en el funcionamiento de la empresa.
2. Los cargos de alto impacto.
3. Los cargos que generan mayor impacto en la empresa.
4. Las cabezas de la empresa, gerentes, directores, hijos, sobrinos. Solo parentesco.
5. Cargos de alto impacto dentro de la empresa.
6. Aquellos cargos que forman parte del núcleo de negocio.

7. Yo considero que deberían ser los cargos que generan mayor ganancia a la empresa, o aquellos que si la persona falta afecta directamente a la operatividad de la misma.
8. Los cargos que tienen personal bajo su responsabilidad y los que tienen un impacto en la gestión del negocio.
9. Analizando detenidamente la pregunta, deben ser aquellos cargos que generan ganancia para la empresa.
10. Los cargos que deberían participar son las cabezas de la empresa, empezando por el Gerente General.
11. Desde mi punto de vista deben ser los líderes de empresas, son los que conocen más a fondo sobre varias áreas de la empresa.

Pregunta # 3: ¿Lo realizará internamente o buscará apoyo de una Consultora externa?

Respuestas:

1. Internamente, por el costo que este implica.
2. Internamente.
3. Internamente, considero que por el valor e inversión que esta demanda hacia la empresa.
4. Definitivamente de manera interna. Creo y considero que por el valor que este implica.
5. Externamente, debido a que ellas tienen más experiencia.
6. De preferencia, externamente pero es costoso.
7. Internamente, ya que el precio por contratar a una Consultora saldría muy elevado. Claro sé que es una buena inversión, pero actualmente lo ideal por la situación económica sería realizarlo internamente y preparado a alguien para que lo haga.
8. Buscaría apoyo de una consultora externa.
9. Por presupuesto, lo haría internamente. Aunque sé que mejor sería externamente, pero es una inversión muy alta.

10. En primera instancia externamente para comprender la metodología, preparo a alguien y posteriormente lo realizo internamente.
11. Lo realizaría de manera interna. Alguien interno debe liderar el programa, podría ser el Gerente General junto con la personal del departamento de Talento Humano.

Pregunta # 4: ¿Se debe comunicar a los colaboradores de la empresa el inicio del plan de sucesión?

Respuestas:

1. Es importante que los colaboradores conozcan para que de una y otra manera tenga la tranquilidad y seguridad que la visión de la empresa seguirá vigente en el tiempo.
2. No.
3. Desde mi punto de vista no es tan necesario, ya que si se conoce de esto muchas personas querrán participar y no tendrán la oportunidad por algunos motivos y esto finalmente puede llegar a desmotivar a la persona. Mejor es manejarlo internamente y de manera confidencial.
4. No considero que sea necesario. Ellos no deben conocer todos los pasos, estrategias u horizontes planteados por los dueños.
5. Sí, para que todos estén comprometidos
6. Claro que sí
7. No, debido a que no todos van a participar. Después empiezan los rumores y chismes del personal o las especulaciones. Prefiero mantenerlo en confidencialidad
8. Yo haría el plan de sucesión pero no lo comunicaría con ese nombre, lo trabajaría con otro nombre que genere la motivación hacia el crecimiento y desarrollo humano
9. No es necesario comunicarlo, de preferencia es manejarlo confidencialmente.
10. No lo comunico, mejor es manejarlo paso a paso.

11. Sí, pero de una manera muy inteligente. Es decir, indicando los puntos a favor del mismo, los objetivos y etapas del proyecto. No crear falsas expectativas.

Pregunta # 5: ¿Cuáles cree usted que pueden ser los riesgos que ocurren al momento de un plan de sucesión?

Respuestas:

1. Falta de información al momento de implementarlo. Habrá que comunicar con anticipación dejando claro las funciones.
2. Mala selección de sucesores.
3. Una equivocada selección de sucesor, finalmente la persona tendrá que abandonar el cargo y representará una pérdida para la empresa y el equipo de trabajo. Como evitarlo; considero que realizando una correcta selección, partiendo de una correcta evaluación y preparación.
4. Que la gente no esté comprometida o bien preparada.
5. Una incorrecta selección de sucesores. Esto puede hasta provocar un mal clima laboral y se pierde la estabilidad laboral.
6. El no comunicar a las personas sobre este acontecimiento, así las personas no se comprometen con el proceso.
7. Que esté preparando a una persona para la sucesión, invierto en ella y de repente renuncia de la empresa. Esto es un costo que la empresa está asumiendo, y la persona se está preparando y se va a otra empresa con la preparación adquirida con nosotros.
8. Que hayan personas que no alcancen a comprender el porqué de los ascensos y de los traslados de determinadas personas hacia cargos específicos, debido a que piensan que ellos pueden asumir estas posiciones.
9. El problema radicaría cuando yo quiero hacer el proceso internamente, y la persona líder del proyecto no conoce exactamente los pasos a seguir. O también cuando no preparo correctamente a los posibles sucesores de cargos importantes y les doy capacitaciones que no están relacionadas a lo requerido

10. Querer que el proceso termine en poco tiempo, y en realidad este proceso toma mucho tiempo. Yo no puedo preparar a una persona para que ocupe un cargo importante en poco tiempo.
11. Si no se sabe comunicar el tema, se puede generar un mal clima porque no todos los colaboradores serán considerados en el programa. Siempre habrán resentimientos o malos entendidos, y esto es lo que debemos evitar.

Pregunta # 6: ¿Qué hacer para que un proceso de sucesión tenga éxito?

Respuestas:

1. Lo más importante es que las funciones del sucesor o sucesores estén bien definidas para evitar malos entendidos en el futuro.
2. Preparar con tiempo a mis sucesores.
3. Escoger una correcta herramienta de medición. Aplicar la herramienta con anticipación, como mínimo 6 meses de anticipación. De acuerdo a los resultados obtenidos, se deberá realizar un plan de acción para mejorar aquellos aspectos.
4. Comprometer a los implicados.
5. Generar compromiso en las personas implicadas desde el inicio hasta el final del proceso. Generar un correcto plan de acción para el colaborador que vaya a suceder un cargo.
6. Comprometer a las personas. Comunicar a los colaboradores. Seleccionar bien.
7. Primero, en mi caso sería preparar a la persona que va a liderar el proceso. Después escoger con mucho criterio a los posibles sucesores, comprometerlos en el proceso y finalmente motivarlos a que ocupen los cargos promovidos
8. Primero que cada empleado sepa que es lo que se espera de él, cuáles son las características, habilidades y destrezas que se deben practicar en cada puesto de trabajo, que la empresa brinde la oportunidad de capacitar y adiestrar al personal en estas necesidades

9. Diseñar el correcto plan de trabajo para la persona que deberá reemplazar un cargo. Si lo hago mal, el proceso no tendrá éxito e invertí plata sin recibir ganancia
10. Lo que debo hacer es escoger correctamente a mis colaboradores que participarán, quizás hacer un proceso de evaluación de desempeño, un Assessment Center se me ocurre.
11. Se debe desarrollar e implementar una correcta comunicación, desde el inicio hasta la culminación del proyecto. Sin esto, todo lo elaborado no tendrá éxito.

Pregunta # 7: ¿Qué ventajas tienen los procesos de sucesión?

Respuestas:

1. Mantener la armonía, filosofía, visión y cultura organizacional en la empresa.
2. Permite mayor permanencia de la empresa
3. Retener aquellas personas con alto potencial dentro de la empresa.
4. Mantener la armonía, filosofía, visión y cultura organizacional en la empresa.
5. Generar una correcta marca de empleo. Que exista desarrollo sostenible.
6. Mantiene la empresa en el tiempo
7. Baja el nivel de rotación. Permite que las personas puedan desarrollar aún más sus competencias. Mantiene a las personas activas e involucradas.
8. Se aprovecha el potencial de la persona. Tienes al personal motivado.
9. Mantiene al personal contento, motivado, comprometido.
10. Baja notoriamente el nivel de rotación, ya no hay tantos despidos ni renuncias voluntarias por parte del personal, por muchos motivos. En realidad es un proceso necesario dentro de una empresa.
11. Motiva al personal a superarse personal y profesionalmente.

Pregunta # 8: ¿Qué desventajas tienen los procesos de sucesión?

Respuestas:

1. No existe.
2. No conozco.
3. El alto costo que podría implicar.
4. Alto costo que este demanda.
5. No existe.
6. Alto costo. Si hay equivocación durante la ejecución del proceso puede ser falta.
7. El tiempo que toma, en muchos casos lo que podría suceder es que las personas no ven resultados a corto plazo y pueden dejar abandonado el proceso.
8. No hay.
9. El alto costo que demanda, tanto en el proceso de selección, como en el proceso de formación y capacitación. Es más, aquí creo y se que tendré que invertir aún más.
10. Puedo analizarlo durante mucho tiempo y no encontraré ninguna desventaja.
11. Desventaja: El tiempo que este toma en alcanzar los objetivos. El sucesor no lo voy a identificar inmediatamente, y peor aún no lo voy a preparar en pocos meses. Esto tomaría aproximadamente unos 2 años.

Pregunta # 9: ¿Qué papel obtienen las personas con alto potencial dentro de un proceso de sucesión?

Respuesta:

1. Las personas con alto potencial siempre serán consideradas para estar en los cargos estratégicos de una empresa.
2. Protagonico, son los que ocuparán aquellos cargos de vital trascendencia dentro de la empresa.

3. Un papel fundamental ya que son ellas las que van a ocupar aquellos cargos que deberán ser más adelante reemplazados por varios motivos (renuncia, despido, jubilación, etc).
4. Ninguno. Porque tarde o temprano aquellas personas se van de la empresa.
5. Son las que en algún momento serán tomadas en cuenta para cargos importantes
6. Son los que ocuparán cargos críticos, los cargos que corresponden al “Core Business”.
7. Importante, ya que serán las que van a ocupar los cargos que serán sucedidos.
8. Finalmente serán los que participarán directamente de la sucesión.
9. En realidad ningún importante, ya que los que en su mayoría deberían participar de esto son los familiares.
10. No he podido identificar ningún tipo de papel para ellos, ellos simplemente son colaboradores de la empresa.
11. Ellos son los que van a ocupar los cargos más importantes de la empresa, ya que son los que más experiencia tienen y los que se han esmerado mejor durante todo el tiempo. Conocen muy bien a la empresa.

Pregunta # 10: ¿Qué aspectos que forman parte del proceso de sucesión en su empresa deben mejorarse?

Respuestas:

1. Probablemente involucramiento en absolutamente todas las áreas.
2. Falta de comunicación.
3. Compromiso.
4. La correcta selección, en muchas ocasiones la persona de RRHH ha realizado el proceso de evaluación y con este el proceso de selección, el cual toma mucho tiempo pero finalmente no se dan los resultados correctos. Se escoge de manera incorrecta y la persona termina renunciando ya que no está bien ubicada. Esto me generó

- inestabilidad entre los demás colaboradores ya que se escuchó el rumor de que iba a existir despido de personal.
5. Probablemente involucramiento en absolutamente todas las áreas.
 6. El plan de acción que se define para los siguientes sucesores.
 7. Seleccionar correctamente, evitar seleccionar por cumplir con el proceso. Hacerlo a conciencia.
 8. La constancia y persistencia. Más que nada el compromiso por parte de todas las personas.
 9. Considero que lo más importante, lo que debería tomarse muy en cuenta es que exista constancia en lo ejecutado. Me refiero a que cuando se defina quién será el posible sucesor se deberá trabajar muy arduamente con esta persona y no olvidarse de él. Que el plan de trabajo sea constante y el necesario.
 10. Escoger las personas más idóneas para ejercer este proceso de sucesión. Que sean las más idóneas para ello.
 11. La comunicación, sin esto nada tendrá éxito. Debe existir un plan de comunicación masivo y especializado. Masivo para todo el personal de la empresa y especializado, me refiero a personalizado para los altos potenciales. Quizás aquello, para que conozcan en qué instancia del proceso se encuentran.

Pregunta # 11: ¿Qué caso exitoso de sucesión conoce?

Respuestas:

1. Walmart., Papelesa, en nuestro medio.
2. Yo considero que podría ser Papelesa.
3. Difare.
4. Grupo ElJuri, es para mí un ejemplo exitoso de Empresa Familiar. Hoy en día tengo entendido ya se maneja la tercera generación están a cargo de varias empresas tales como: Skoda, Telerama, Kerámicos, entre otros.
5. Picca, Walmart.
6. Ford (Familia Ford), Picca y Almacenes De Prati.
7. Peugeot (Familia Peugeot) y Almacenes De Prati.

8. Difare.
9. Presto, actualmente ya está cruzando por la tercera generación.
10. Almacenes De Prati y Clínica Kennedy.
11. Clínica Kennedy, Grupo La Favorita, Picca.

CASO # 2: Empresarios que conocen sobre el Plan de Sucesión y no lo han realizado

Pregunta # 1. ¿Por qué no se ha decidido hasta el momento por la ejecución de un proceso de sucesión dentro de su empresa?

Respuestas:

1. Por el alto precio y tiempo que este demanda hacerlo. Hoy en día las empresas deben apagar constantemente incendios financieros.
2. Por falta de compromiso por parte de las personas involucradas. Una ocasión estaba analizando la posibilidad de realizarlo, pero la gente no se comprometió.
3. Por el alto costo que demanda.
4. Y porque debo tener personas capacitadas para realizar este trabajo.
5. Por falta de tiempo para sentarme y analizar posibles candidatos. Adicional a ello dentro de la empresa no cuento con una persona que me guie para tomar decisiones correcta. Si quiero hacerlo debería contratar a una Consultora externa y esto va a representarme un alto costo.
6. Debido a que no me he sentado a analizar y profundizar en este tema, ya que debemos “apagar ciertos incendios” que están relacionados a la producción de la empresa. No sé cómo puedo empezar, pero sí debo hacerlo en algún momento, espero que sea pronto.
7. Por el alto costo que este demanda.
8. Por el alto costo que este demanda y porque no tengo dentro de la empresa la persona que podría apoyarme en este tema, debe ser alguien capacitado y actualmente no lo tengo dentro de mi empresa.

Pregunta # 2. ¿Cómo ha definido que preparará a su empresa para reemplazar a aquellas personas que ocupan cargos críticos que se desvinculen de la misma?

Respuestas:

1. Una vez que ellos me indiquen que van a retirarse, empezaré a buscar las personas aptas para el cargo.
2. Actualmente mi empresa no cuenta con personal preparado para ocupar aquellos cargos importantes, por lo que tendré que buscar fuera. Buscar lo que tiene el mercado.
3. No lo he analizado la verdad, pero considero que al momento de renunciar debo de buscar internamente la persona más capacitada. Debo tener alguien capacitado, y como la persona que renuncia deberá estar por ley 15 días, ella deberá entrenar a la nueva persona contratada.
4. Hasta el momento no he tenido que pasar por aquella situación. Pero considero que cuando la persona renuncie tendré que solicitarle a la persona de selección que busque inmediatamente, porque no podemos quedarnos con la vacante abierta.
5. Lo que debería hacer es primero ver cuáles son los cargos críticos y ver quienes están debajo de ellos para identificar si pueden ocupar más adelante aquellos cargos. Debo capacitarlos.
6. No lo he pensado, pero considero que cuando alguien renuncia, podría ser ver quiénes son los que tienen mejor desempeño dentro de la empresa. Y los voy capacitando para más adelante ocupar aquellos cargos.
7. Actualmente lo que hago es escoger a la persona que esté debajo de la persona que está retirándose, solicitándole que la prepare durante los 15 días que debe quedarse. Cuando la persona ha renunciado y no se queda los 15 días, yo he tenido que enseñarle. Aunque ya conoce del cargo porque ha trabajado directamente con la persona.

Pregunta # 3. ¿De qué manera considera que se pudo ver afectada su empresa en algún momento por el hecho de no haber ejecutado un plan de sucesión?

Respuestas:

1. Una vez cuando tuvo que renunciar por motivos personales nuestro Gerente Comercial. Nosotros no teníamos a nadie preparado para ocupar este puesto y la vacante quedó abierta por más de 2 meses. Fue una pérdida para la empresa ya que los clientes no fueron atendidos a tiempo.
2. El reemplazo de una persona que renunció me tomó mucho tiempo, porque no encontré nadie dentro de la empresa, por lo que tuve que buscar fuera de la misma. El personal estaba un poco desmotivado ya que no los consideré, pero realmente no podía hacerlo porque no estaban preparados.
3. Nos hemos demorado en contratar a la persona. Y una vez por el apuro de contratar a alguien hicimos una mala contratación y afectó al clima laboral.
4. Hasta el momento no he tenido que pasar por aquella situación, pero creería que el inconveniente sería tener que pasar mucho tiempo con la vacante abierta de un cargo específico.
5. La gente está desmotivada porque nosotros no los preparamos para ocupar cargos importantes más adelante, y cuando ha renunciado alguien que ocupa aquellos cargos, nosotros no buscamos dentro de la misma porque nadie cumple con el perfil. Por lo que debemos contratar de afuera y la gente inmediatamente empieza a hablar y existen rumores de que no se los considera, que no hay plan de carrera para ellos y quieren renunciar.
6. Nos demoramos más de 1 mes en contratar a una persona. Esto nos trajo consigo muchas quejas por parte del cliente y demoras en la producción.
7. Ahora que lo analizo con tiempo, considero que aquellas decisiones que hemos tomado no han sido las correctas, porque en la mayoría

de los casos las personas que han ocupado estos nuevos cargos no han estado capacitadas para estas funciones y han salido de la empresa después de poco tiempo de asumir el cargo y es una pena porque eran personas valiosas para nosotros. Pero lamentablemente no estaba quizás preparadas.

Pregunta # 4. ¿Qué ventajas tienen los procesos de sucesión?

Respuestas:

1. Perdurar en el tiempo.
2. Motivación.
3. Motiva al personal para que hagan plan de carrera.
4. Contratar personas adecuadas.
5. Mantiene motivada a las personas.
6. Permite reaccionar de manera inmediata.
7. Permite bajar el índice de rotación y seleccionar correctamente.

Pregunta # 5. ¿Qué desventajas tienen los procesos de sucesión?

Respuestas:

1. El alto costo.
2. El costo que considero es elevado.
3. Para nosotros como empresa podría ser el alto presupuesto que este proceso demanda. Es muy costoso.
4. Como desventajas podríamos citar: El tiempo que tomaría, hoy en día nuestra cultura es una cultura inmediatista y también algo muy importante de tomar en cuenta en nuestro medio; el costo.
5. Ninguno.
6. Inmediatamente considero que es el valor, son muchas etapas que hay que cumplir, por lo que el valor que implica ejecutar un proceso de sucesión se eleva considerablemente.
7. La inversión que se debe realizar es un alta. Por ejemplo para evaluar y después poner en práctica el plan de acción.

Pregunta # 6. ¿Qué casos de empresas que no se han decidido por realizar un proceso de sucesión conoce, lo cual posteriormente las llevó al fracaso y cierre de la misma?

Respuestas:

1. Casa Tosi.
2. Saeta.
3. Casa Tosi.
4. Sin duda, Saeta.
5. Comercial Maspons.
6. Saeta.
7. Saeta.
8. Casa Tosi.
9. Casa Tosi.

Pregunta # 6. ¿Qué casos de éxito de sucesión conoce?

Respuestas:

1. Actualmente, me parece que una empresa que ha llegado a tener éxito en su proceso de sucesión es Pica Plásticos Industriales.
2. Papelesa, es una empresa que ya está en su segunda generación. Al mando están las hijas del dueño.
3. Walmart, como empresa internacional y conocida.
4. Sumesa, ya está en la segunda generación y en proceso de traspado a la tercera generación.
5. Sumesa.
6. Papelesa, es un ejemplo claro.
7. Grupo Wong.

Pregunta # 6. Analizando todas aquellas preguntas, ¿considera ahora necesario analizar la posibilidad de realizar un proceso de sucesión en su empresa? ¿Por qué?

Respuestas:

1. Sí, porque permite que la empresa a pesar de que este pasando de una generación a otra pueda perdurar en el tiempo como lo están haciendo en Pica.
2. Permite que las personas estén más comprometidas con la empresa, no hay mucha rotación.
3. Prepara a la empresa y personas para contratar al candidato adecuado en el momento adecuado.
4. Preparar a la persona con un buen perfil para ocupar cargos importantes más adelante en la empresa. La persona deberá tener un buen desempeño para poder ocupar aquellos cargos.
5. Claro, completamente. Así puedo mantener a mi personal motivado y bajo el nivel de rotación.
6. Analizando lo sucedido con Casa Tosi, considero que sería importante porque permite que la empresa pueda perdurar en el tiempo.
7. Claro que sí. Siempre lo he considerado.
Aquello permite escoger y seleccionar a la persona correcta y no solo eso, sino que le damos un valor agregado a la persona porque la estamos capacitando.

CASO # 2: Empresarios que no conocen sobre el tema

Pregunta # 1. ¿Qué se le viene a la mente cuando hablamos de procesos de sucesión dentro de una empresa?

Respuestas:

1. Entendería que está relacionado a la gente y la contratación dentro de la empresa. Pero no he practicado nada relacionado a aquello en mi compañía.
2. Empresarialmente nunca lo había escuchado, pero sí en el tema religioso porque San Pedro fue el sucesor de Jesús. Por ello considero que se refiere a preparar a alguien dentro de una empresa para ocupar cargos importantes.
3. Reemplazar a alguien en un momento determinado.
4. Cuando alguien sale de la empresa, alguien más deberá ocupar el cargo. Considero que quizás sucesión se refiere a escoger a una persona para ocupar un cargo nuevo.
5. Me imagino que podría ser cuando sale alguien de una empresa, otra persona deberá ocupar aquel cargo.
6. Preparar a personas para un futuro cargo de alta trascendencia.
7. Ser cuidadoso en el tiempo y con las personas, se las desarrolla para que puedan estar preparadas para futuros cargos.
8. Considero que no solo preparar a personas sino también replicar de una generación a otra el cómo se hacen las cosas .

Pregunta # 2. ¿Por qué no ha evidenciado como importante realizar un proceso de sucesión dentro de su empresa?

Respuestas:

1. Porque siempre hemos respondido a las vacantes de manera inmediata. No hemos preparado al personal considero yo por falta de tiempo.
2. Por falta de conocimiento.

3. Por no conocer al 100% sobre el tema y su importancia dentro de la empresa.
4. Considero que podría ser por la falta de conocimiento, es decir por el desconocimiento sobre el tema. Y porque siempre las contrataciones las hemos hecho con gente de afuera de la empresa, ya que la gente con la que trabajo actualmente no está totalmente capacitada para cargos importantes.
5. Porque siempre hemos tenido que contratar externamente debido a que nadie considero que está apto para ocupar el cargo. Nadie está apto porque no hemos dedicado el tiempo quizás para analizar correctamente quien podría ocupar o quizás porque no los hemos preparado correctamente.
6. Porque siempre en mi empresa estamos mal acostumbrados a "Apagar incendios" y nos preocupamos por el día a día.
7. Sinceramente, por falta de presupuesto
8. En mi empresa no tenemos un profesional capacitado para llevar a cabo este proyecto.

Pregunta # 3. Una vez explicado brevemente en qué consiste el Plan de Sucesión: ¿Qué ventajas tienen los procesos de sucesión?

Respuestas:

1. Respuesta inmediata a vacantes generadas por diversas razones y circunstancias.
2. Selección correcta.
3. Permite que la empresa pueda continuar operando durante muchos años más a pesar del paso de una generación a otra.
4. Permite que la empresa pueda continuar operando correctamente a pesar de que alguien salga de manera intempestiva.
5. Permite generar plan de carrera y motiva al personal.
6. Selección correcta de la persona y/o candidato.
7. Retener colaboradores con buen perfil.
8. Motiva al personal a superarse día a día.

Pregunta # 4. Una vez explicado brevemente en qué consiste el Plan de Sucesión: ¿Qué desventajas tienen los procesos de sucesión?

Respuestas:

1. El alto costo.
2. No conozco, no puedo evidenciar alguna desventaja.
3. Como desventajas podría indicar que sería el alto costo y tomar decisiones incorrectas que podrían afectar a la empresa.
4. No conozco de alguna desventaja.
5. Desventajas: No lo sé, quizás el costo que este exige y tiempo.
6. Hasta el momento no conozco alguno.
7. El alto costo.
8. Alto costo.
9. El tiempo que se toma para ver resultados es mucho.

Pregunta # 5. Ahora que ya conoce sobre el proceso de sucesión, ¿De qué manera considera usted que el hecho de no haber ejecutado anteriormente este proceso, le ha llegado a afectar en su empresa?

Respuestas:

1. Las equivocaciones al momento de contratar al personal, finalmente terminan renunciando al poco tiempo ya que no se sienten preparadas. Esto nos trae consigo alto costo de contratación, temas legales y tiempo de inducirlo al puesto.
2. La incorrecta contratación y selección de personas para ocupar cargos importantes dentro de la empresa. En varias ocasiones hemos tenido que cubrir aquellos cargos, o aquellas ausencias con personas que no han estado preparadas y ellas han tomado decisiones que han perjudicado a la empresa.
3. Muchas veces el hecho de contratar equivocadamente personas para cargos sumamente importantes. En una ocasión tuvimos inconvenientes con clientes debido a esto.

4. Podría ser cuando una vacante de una persona que tuvo que renunciar por motivos personales quedo libre por mucho tiempo. Se generó un clima pesado debido a que tuvimos que dividir aquellas funciones en pocas personas, esto provocó que el personal este sobre cargado de trabajo.
5. La gente está desmotivada ya que no contrato internamente para cubrir vacantes importantes, debo contratar externamente.
6. Quizás podría ser en la desmotivación del personal porque piensan que aquí no se podrá hacer carrera profesional
7. En una ocasión una persona que ocupaba un cargo muy importante renunció debido a un tema familiar y la vacante quedó libre por mucho tiempo. Los clientes no estuvieron a gusto porque los procesos se demoraron y no se atendieron a tiempo como anteriormente se efectuaba.
8. Hasta el momento no hemos tenido inconveniente en cuanto a ello, pero considero que en un futuro sí ya que el mercado está más competitivo