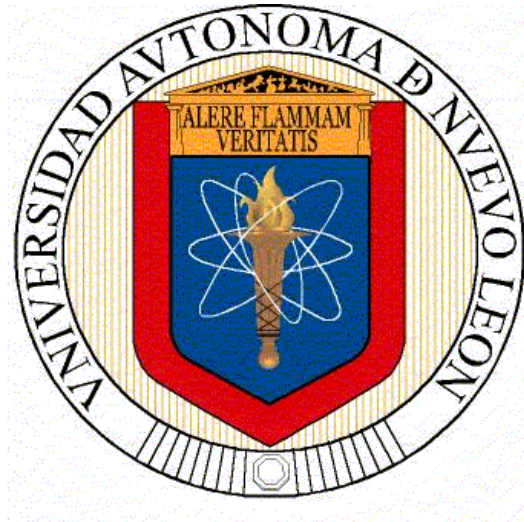


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**TESIS:**

**“PLANES DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES  
Y SU ADECUADA GESTIÓN”**

**PRESENTA:**

**LIC. AHEDO OZIEL GARCÍA RODRÍGUEZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA  
EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**JUNIO 2015**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**TESIS:**

**“PLANES DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES  
Y SU ADECUADA GESTIÓN“**

**PRESENTA:**

**LIC. AHEDO OZIEL GARCÍA RODRÍGUEZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA  
EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**ASESOR:**

**DR. EDGAR IVAN NOE HERNANDEZ ROMERO**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO. JUNIO 2015**

## **DEDICATORIA.**

---

Quiero dedicar y agradecer ampliamente por todo el esfuerzo, empeño y sacrificio plasmado en este estudio de investigación a mi esposa y mis tres hijos.

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

Quiero agradecer enormemente a todos y cada una de las personas involucradas en el presente estudio de investigación, por su tiempo y esfuerzo dedicado al mismo, los cuales menciono a continuación:

Primeramente a Dios nuestro señor, por haberme permitido contar con salud y la sabiduría necesaria para la realización del presente estudio.

A mi esposa Myrna, por todo el soporte brindado a nivel familiar y emocional, ya que no escatimaste al dar todo tu apoyo de manera incondicional.

A mis tres hermosos hijos Mya, Oziel y Axel, a los cuales les dedico especialmente el presente estudio, esperando ser un buen guía en a lo largo de su vida.

A mis padres Norma y Jaime, gracias por su apoyo incondicional, y por fungir como facilitadores en mi formación profesional.

A mi Director de Tesis, el Dr. Iván Hernandez, por su sabiduría transmitida en todo momento y ser pieza clave del éxito obtenido con el presente estudio.

A mis Revisores de Tesis, la Dra. Raquel Rodriguez y la Maestra. Miriam Decanini, por su puntual y exacta intervención en el presente estudio.

Finalmente a la Universidad y en especial a la Facultad de Psicología, a su Posgrado, Maestros y compañeros que a lo largo de estos dos años logramos coincidir, en la formación que como profesionales nos atañe.

## TABLA DE CONTENIDOS.

---

Resumen.....	7
Capítulo 1: Introducción.....	8
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	12
2.1 La Empresa Familiar.	
2.2 El Modelo de Competencias.	
2.3 Los Planes de Sucesión.	
2.4 La Experiencia Laboral.	
2.5 Órganos de Gobierno en una Empresa Familiar.	
2.6 El protocolo Familiar.	
2.7 La oficina Familiar.	
Capítulo 3: Metodología.....	40
3.1 Diseño:	
3.2 Hipótesis	
3.3 Operacionalización de variables	
3.4 Participantes:	
3.5 Escenario o ambiente	
3.6 Instrumentos	
3.7 Procedimiento	
Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	43

Capítulo 5: Conclusiones.....	49
5.1 En relación a las hipótesis.	
5.2 Conclusión Central.	
5.3 En relación a las recomendaciones.	
5.4 Mis aprendizajes.	
 Bibliografía.....	 54
 Anexos.....	 56

## **RESUMEN.**

---

Las empresas familiares suelen no estar preparadas para afrontar una sucesión por tal motivo el objetivo del presente estudio de investigación es diseñar un plan de sucesión para una empresa que brinda servicios financieros desde hace 20 años, y cuya estructura organizacional es de carácter familiar, dicha empresa no cuenta con un plan de sucesión formal, por lo que se sugirió el uso de un procedimiento de trabajo determinado en 7 etapas y de una metodología para la sucesión que consta de 4 fases.

Para la intervención se utilizaron 3 herramientas, las cuales ayudaron a lograr determinar la contextualización del sucesor hacia la organización, conocer la percepción que se tiene del sucesor, validar las competencias requeridas por el puesto ocupado por el sucedido y minimizar los impactos de transición al implementar el plan de sucesión.



# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.**

---

## **1.1 Concepción de la idea a investigar.**

El presente estudio pretende investigar sobre la importancia que tiene contar con la debida planeación para la sucesión en las empresas familiares.

Es de suma trascendencia hoy en día para las organizaciones familiares estar preparadas para llevar a cabo planes de sucesión. El no contar con planes de sucesión, es sin duda consecuencia de una carencia de planeación acerca del mismo futuro de dicha organización, y en muy pocas ocasiones se determina un plan de sucesión como una base para el futuro, es decir quién va a heredar la responsabilidad de guiar a la organización sobre un camino exitoso o de lo contrario podría ser un camino adverso.

Algunos estudios confirman sobre la importancia de una planificación para la sucesión y para muestra cito el realizado en 2007 por la firma Price Waterhouse Coopers, que indica que la mayor razón de cierre de empresas después de haber sido dirigida por la primera generación es la falta de planeación.

Ellos consideran que un buen plan de sucesión señala los criterios para decidir cuándo un sucesor está listo para enfrentar sus tareas; además, elimina las

preocupaciones del fundador o generación saliente sobre la transferencia de la empresa a otra persona; delimita un espacio de tiempo; y reconoce la importancia de la capacidad administrativa y de dirección, antes que los “derechos familiares”. (Price Waterhouse Coopers, 2007; 25).

### **1.2 Justificación de la investigación.**

Uno de los beneficios principales que trae consigo una adecuada y oportuna planeación en una sucesión familiar, es la de facilitar el camino a seguir al sucesor, teniendo mayores oportunidades de continuar por un camino exitoso a la organización, además de permitir una mayor identidad de los colaboradores hacia el sucesor.

Un caso de éxito es sin duda es Jack Welch, CEO de General Electric, comenzó su plan de sucesión en 1994 con la idea de retirarse en septiembre de 2001. Primero se definió el perfil requerido para el cargo, con base en esto, se eligieron 26 posibles candidatos los cuales tuvieron que enfrentarse a diferentes retos. El grupo se redujo, quedando 3 posibles sucesores, los cuales tenían que competir directamente por ocupar el puesto de Welch. Los retos eran propios y sin la asesoría ni acompañamiento del CEO, cada uno tenía que tomar sus decisiones conforme consideraba que eran correctas. Una vez que Jeff Immelt fue anunciado como el sucesor, Welch se retiró y le entregó el timón de la compañía; sin embargo, Welch siguió asesorando por medio del Consejo de Administración. La sucesión no es un proceso que debe iniciar apenas el líder siente la necesidad y la

voluntad de retirarse, al contrario, debe iniciarse paso a paso con suficiente tiempo de anticipación como lo hizo Welch.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

Es sin duda un reto para las empresas familiares lograr destacar la importancia que tiene el estar preparado para afrontar un cambio generacional, y llevarlo a cabo bajo un plan de sucesión, el cual permita lograr planear la etapa de la preparación al sucesor, la transición y la transmisión de las responsabilidades así como preparar a los colaboradores a asumir el cambio, mediante la estrategia a ejecutar, de tal manera que exista participación activa de los puestos clave como lo son, Directivos, Gerentes y Ejecutivos, buscando que se logre adoptar una postura positiva de cambio en las formas de dirigir a la compañía, ya que esto a su vez en ocasiones se torna un poco tormentoso para los colaboradores, y se generan ciertos temas relacionados con la incertidumbre acerca del futuro de la organización.

Para las organizaciones familiares será necesario entender que la planeación de este proceso de sucesión, no solo se limita al propio negocio y su futuro, sino también al bienestar y satisfacción del ente familiar en el mañana.

Otro aspecto a considerar es el estilo de liderazgo que se adopte para la toma de decisiones durante la sucesión, esto influye permanentemente en la forma de afrontar dicho proceso de cambio, De acuerdo a Jeffrey, Rakesh y Reeves, 2005, la sucesión es uno de los periodos críticos por los que atraviesa una organización

familiar a lo largo de su vida, y de no tomarse las medidas precautorias necesarias podrían originar grandes trasfondos en la cultura de la misma.

Es por ello que en el presente proyecto se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Se minimizaran los impactos de transición al implementar un plan de sucesión en empresas familiares?

#### **1.4 Objetivo general:**

El presente estudio de investigación tiene como objetivo diseñar un plan de sucesión para una empresa familiar de giro de servicios financieros.

#### **1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

- Enlistar las fases para realizar una planeación de sucesión en una empresa familiar del giro de servicios financieros.
- Identificar las necesidades de formación y desarrollo para el sucesor.
- Operar de manera formal el traspaso del puesto.
- Concluir con la presentación e integración del Sucesor al interior de la empresa familiar.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.**

---

### **2.1 Empresa Familiar.**

Generalmente las empresas nacen como pequeños negocios, con la ilusión de crecer y desarrollarse así como consolidarse en su mercado, estas de manera paulatina generan crecimiento, de tal manera que van de generación en generación transmitiendo su cultura y los valores, así como también oportunidades de éxito para el negocio, aun así disfrutan de un crecimiento de 20 años (Gallo, 1997: 29), este tiempo es equivalente a la vida útil profesional del o los fundadores (Beckhard y Dyer, 1983), para después enfrentarse a panoramas poco favorables para la organización.

Es aquí donde es prominente destacar de la importancia de contar con planes de sucesión establecidos, puesto que comienzan a presentarse grandes desafíos que requieren de nuevos mandos (Bermejo, 2010).

El abordar un asunto sobre una Empresa Familiar es, hablar de una organización envuelta de culturas trascendentales y complicadas, pues combina una serie aspectos de la familia propietaria y de la empresa esto lo aborda (Belausteguigoita, 2004), y diversos autores han coincidido con una similar ideología sobre este concepto y lo enfocan en una organización que es diferente a otras organizaciones en términos de filosofía, propiedad, negocio y hasta la economía de la misma, así como la parte del liderazgo y relaciones entre los miembros afirman, Miller, Steier Le Breton-Miller, (2003).

La empresa familiar suele confundirse en ocasiones con lo que conocemos como una PYME es decir “Pequeña y Mediana Empresa”, mientras que esto no necesariamente es así siempre, nos hemos encontrado con autores que definen de cierta manera a las empresas familiares como, Antognolli (2007), que nos dice que es una organización operada y controlada por miembros de una familia; McConaughy, Matthews y Fialko (2001), señalan que son organizaciones cuyo Director General ó Chief Executive Officer (CEO por sus siglas en inglés) es el fundador o un miembro de la familia del fundador; mientras que Anderson y Reeb (2003), se basan en tres principios: la primera, es que la familia continúa teniendo un número importante de acciones en la firma; la segunda es que la familia posee cargos en el Consejo; y la tercera es que el Consejero Delegado o fundador es todavía el CEO activo o uno de sus descendientes; por otra parte autores como Tanewski, Prajogo y Sohal (2003) quienes nos dicen que si una sola familia conserva 50% o más de la propiedad, controla y administra el negocio, es considerada como Empresa Familiar, por último que De la Rosa,

Lozano y Ramírez (2009) mencionan que si la organización cuyo capital pertenece a un grupo familiar donde trabajan los miembros de una familia al cargo de subordinados ajenos al seno familiar, es considerada Empresa Familiar.

Entonces no existe una definición específica de lo que es una empresa familiar, pero es importante reconocer además de involucrar el seno familiar, identificar sus características, empezando por conocer su naturaleza y los principales conceptos

constituyentes que existen entre éstas, aunque muchas veces estas mismas se identifican fácilmente, por su estructura de organización.

Por su parte Ginebra (2001:21) define la empresa familiar de acuerdo con las siguientes características:

- a) La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicaría gran parte de las empresas exitosas de Occidente.
- b) Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción emprendedora que conlleva ha significado una oportunidad de ascenso social para muchas personas.
- c) Las empresas familiares son un motor de impulso técnico, pues sus plazos (en todos los aspectos) no son los mismos que los de otras empresas, lo que permite medir los efectos de la innovación de manera más justa.

Por ende la continuidad de las empresas familiares como señala el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), radica en varios planteamientos tales como:

¿Cómo se pueden conciliar los intereses entre la empresa y la familia?, además de analizar si ¿se ha desarrollado en la organización un buen gobierno corporativo?, si ¿es institucional la empresa?, así como ¿quiénes son los dueños?, ¿qué esperan del negocio? y ¿quién estará a cargo en un futuro? Dichos planteamientos, se hacen con el objetivo de generar una visión común de los

aspectos en los que se debe trabajar para consolidar y proyectar la empresa a futuro.

Es aquí en donde comienza un largo camino por recorrer para las organizaciones, con las sucesiones que pretendan hacer, la sucesión ha sido considerada como uno de los conflictos principales de las empresas familiares y la causa principal de sus fracasos en cuanto a crecimiento y continuidad de la misma (Gallo, 1997: 53).

Ahora bien; el hecho de que pocas organizaciones de este tipo sobrevivan a la primera generación es independiente al contexto cultural o el ambiente en que se desenvuelva el negocio, tal y como se señala en el artículo "Sucesión en la Empresa Familiar" (Gallo, 1997: 53-55) en donde se plantea que la sucesión es un proceso difícil de largo plazo, ya que mezcla la vida de las personas, la evolución de las relaciones familiares y aspectos de la dirección de la empresa.

Entonces debido a esto sería útil tratar de identificar de acuerdo al ciclo de vida de las organizaciones, ubicar la etapa en la que se encuentra la empresa, y es en este sentido donde el objetivo del presente estudio cobra importancia, además del claro interés del autor del presente trabajo dada su relación directa como Directivo y Consultor de diversas organizaciones.

Jeffrey y colaboradores (2005), en la revista Harvard Business Review de América Latina, plantean que cuando se trata de planear la sucesión, en el mundo de los negocios familiares a los consejos corporativos, les vendría bien tomar cierto sentido de urgencia en cuanto a planear la sucesión, comúnmente es trasladada



esta responsabilidad a los CEO y a los departamentos de Recursos Humanos, esto por una simple razón, estos consejos corporativos no perciben el mismo tipo de amenaza si contaran con estos planes a el grado de amenaza que le adjudican a problemas contables o de utilidades del negocio, lo cual es una visión algo estrecha que conlleva un desgaste progresivo a nivel organizacional.

En tal caso las empresas deben de contar con las personas adecuadas en los puestos adecuados, y de no ser así las empresas podrían tomar decisiones equivocadas, viéndose obligadas a promover ejecutivos novatos y quizá sin talento para el gran desafío.

Sin embargo no solo bastaría con reconocer la importancia de planear la sucesión y el desarrollo de líderes, sino asegurarse de que estos temas sean abordados y establecidos en la agenda del consejo. (Jeffrey & Cols, 2005: 4).

Planes de sucesión es un tema que se encuentra un ligado a modelos de gestión basado en competencias, y para ello cito a, M.M. Cubeiro y a J.C. Fernández (2000), quienes mencionan que los modelos de competencias, utilizados como base para la estructuración de planes de sucesión, permiten a una organización determinar los comportamientos actuales críticos, necesarios para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro.

## 2.2 Modelos de competencias.

El modelo de competencias debe estar implementado en todo el personal desde que ingresa a la empresa y durante toda su vida profesional dentro de la organización particularmente en puestos Directivos. Debe ser actualizado de manera constante para que permita tener una fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente para evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y desempeño superior.

Según Spencer & Spencer(1993)son cinco los principales tipos de competencia, y cuya explicación radica en el modelo de Iceberg, en donde la parte visible se compone de las habilidades y los conocimientos que tiene desarrollados una persona, mientras que la parte no visible se encuentran aspectos como motivaciones, rasgos personales o autopercepción de la persona. Para ello se muestra a continuación el modelo.



**Modelo del Iceberg. Figura No. 1.**

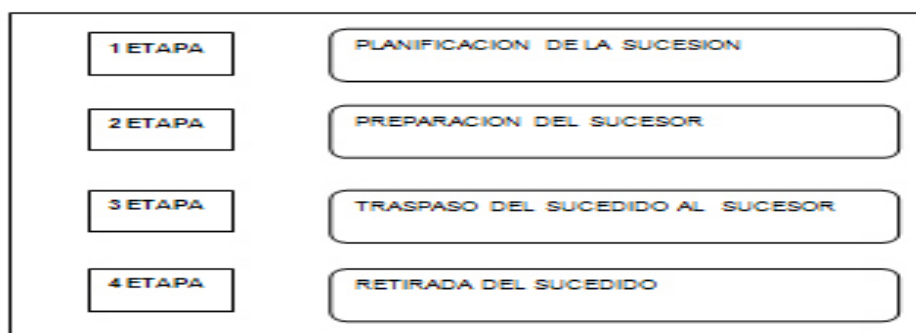
**Fuente: Gestión por competencias (2005), Martha Alles.**

**Elaborado: Spencer & Spencer (1993)**

## 2.3 Los planes de sucesión

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alienado con su planificación estratégica.

Tal y como nos muestra Joshep Llaurado (2000), en su libro “Empresario Familiar y su Plan de Sucesión”, el cual se muestra las etapas del plan para la sucesión, a continuación en la siguiente figura No.2.



***Etapas del Plan de Sucesion. Figura No. 2.***

Es importante que al diseñar el Plan de Sucesión, se debe tomar en cuenta que los perfiles de puesto relevantes siempre estén actualizados y alineados a la estrategia de negocio, que las competencias y habilidades requeridas se encuentren contempladas y que éstas además sean susceptibles de adecuarse conforme pasa el tiempo y las circunstancias de negocio en las que se vea involucrada la empresa.

Con base al modelo presentado por Joshep Llaurado (2000) se determinaron las 4 fases que se llevaran a cabo, al momento de enfrentar una sucesión.

La primera fase del proceso es la Planificación de la sucesión, en esta fase casi toda la actividad se produce fuera del círculo de la empresa y el protagonista principal es el empresario familiar que será sucedido, una de las tareas básicas es el diseño de lo que vamos a planear tomando en cuenta los siguientes aspectos; la familia como propietaria está implicada en la toma de decisiones cruciales para la continuación del plan; el desgaste solo afectaría al sucesor, a su familia y, si han participado, a los colaboradores más cercanos, porque se trata de una fase previa.

Para el empresario familiar que será sucedido, temas como prevenir y planificar su propia sustitución al frente de su proyecto vital no suele ser agradable, mucho menos cuando aún se encuentra en una edad plenamente productiva; el plan es un compromiso personal, una garantía de que lo llevara a cabo, una herramienta para no caer en una simple intuición.

El Plan de Sucesión servirá para mejorar las opciones de continuidad de la empresa y para que la propiedad siga en manos familiares; es también una forma de dejar huella personal en la empresa más allá de su presencia, una forma de controlar qué, cómo y a quién deja su legado, teniendo en cuenta que el último beneficiario de un Plan de Sucesión bien hecho es su sucesor y el conjunto de la familia.

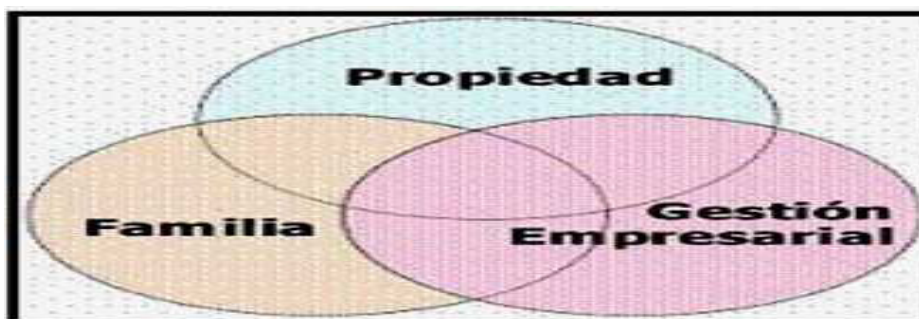
Ya dentro de la segunda fase se Prepara al Sucesor, y uno de los momentos claves de esta fase es la comunicación de quién es el sucesor. Se trata de un momento delicado, sobre todo si de ello depende de que se desestime a otros candidatos; asimismo mientras no se tome la decisión, todos están pendientes y la inquietud general puede distraer los objetivos más importantes. A partir del momento en que se hace la comunicación, el elegido a sucesor se puede preparar mejor y sin tanta presión.

Para la tercera fase que es el Traspaso del Sucedido al Sucesor, una vez ya incorporado y nombrado el sucesor, y llevado a cabo este proceso del relevo del sucedido que era el objetivo del Plan de Sucesión; aun así, es un momento difícil, sobre todo desde el punto de vista personal. Retirarse, sin embargo, es una decisión realista que es preferible tomar uno mismo a que las circunstancias propias de la edad haga que sea una decisión forzada.

La cuarta fase y final es la retirada del Sucedido, como empresario una retirada a tiempo y en el momento oportuno le permitirá ver la continuidad de su obra y sentirla como propia, porque es suya también la responsabilidad de que el Plan de Sucesión llegue a los términos planeados; además como se haya planificado la retirada del sucedido, este podrá descubrir otras formas de aprovechar su larga experiencia, ya sea en la propia empresa o fuera, en otras instituciones.

Finalmente, retirarse es un signo evidente de confianza hacia su sucesor, el nuevo empresario familiar a cargo de la empresa.

Es por ello que se tiene en cuenta en la figura No. 3, del Modelo de los Tres Círculos en donde se analiza a cada uno de los integrantes de la empresa para poder así colocarlos en los tres lugares correspondientes los cuales son: propiedad, familia y empresa; de tal manera que se identifique a miembros de la familia, debido a que solo ellos podrán hacerse cargo de la segunda generación de la empresa.



***Modelo de Tres Círculos. Figura No. 3.***

***Fuente: Tagiuri and Davis (1986), Harvard Business School.***

Para Martínez (1984), la empresa familiar constituye la conjunción de dos entidades: La empresa, que es la unidad productiva y la familia, como institución integrante de la sociedad. La empresa es un ámbito donde se realizan actividades en un marco de división social del trabajo, y un medio para la coordinación de esfuerzos basados en la cooperación.

Por otro lado, la familia es una institución previa a la empresa, con un significado social y humano más profundo que el de ésta y Ginebra (2001:29-30) define a la

organización familiar como una estructura entendida como la forma en que están dispuestos los componentes de un todo, dividida en tres subestructuras:

1) La estructura directiva es el conjunto de personas que establecen y conducen la acción y la forma en que se relacionan entre sí.

2) La estructura de capital es la que determina la configuración del poder en la empresa.

3) La estructura de poder familiar tiene identidad independiente de las otras dos, aunque se cruza con ellas y las afecta de modo particular. Es la más cambiante de todas, pues el tejido de relaciones de poder familiar se mueve en muy diversos sentidos. Cualquier cambio en ésta desencadena cambios en la primera y segunda subestructura.

Por otra parte, menos del treinta por ciento de las empresas familiares del mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas. ¿Cómo manejar exitosamente una sucesión? El análisis debe hacerse en tres esferas distintas: familia, negocio y propiedad según el modelo de los tres círculos presentado en la figura No. 3. (DEBATES IESA: Vol. XVI: No. 2: 2011:11).

Aunque al comienzo de las empresas familiares las tres están mezcladas, tarde o temprano serán problemas independientes que evolucionarán, cada uno a su

manera, e implicarán decisiones por separado, tal y como lo propone el modelo de los tres círculos de Tagiuri and Davis (1986). En donde:

1) La Familia. La sucesión es parte del desarrollo de la familia, de las relaciones entre padres e hijos y las nuevas generaciones. Las familias pueden utilizar dos herramientas fundamentales: la planificación estratégica de la familia y el protocolo familiar.

El primer paso consiste en desarrollar instituciones que separen las tres esferas, empezando por un Consejo de Familia elegido, que se aboque a los problemas netamente familiares y sirva como vocero de la familia ante la empresa (que debe tener un consejo o junta directiva operante).

Este Consejo lidera el desarrollo de las reglas de juego sobre la relación entre la familia y la empresa (protocolo): un proceso largo en el que deben participar todos los miembros de la familia.

2) El círculo del Negocio, en este apartado el negocio se maneja y evoluciona independientemente de la familia, pasando típicamente de un ramo de actividad a empresas relacionadas como proveedoras o distribuidoras se desarrolla una cadena de empresas y luego entra en la diversificación de negocios.

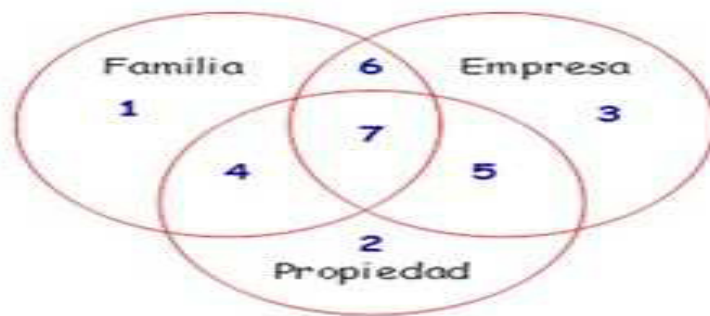
Dicho desarrollo típico ofrece oportunidades para que las nuevas generaciones se vayan integrando a los negocios nuevos, con creciente independencia.

Igualmente, de una dirección centralizada unipersonal de la empresa se requiere



pasar a políticas y procesos descentralizados, darle cabida a especialistas y administradores no familiares, a una junta directiva capaz de manejar la complejidad de los nuevos negocios con bien documentados planes estratégicos.

3) Por último la Propiedad. La evolución de la propiedad de la empresa presenta desafíos y oportunidades para la sucesión. Según Iván Lansberg (1989), lo primero es diferenciar la propiedad de la gestión; segundo, profesionalizar la relación con los accionistas familiares, quienes tienen derechos como todos; tercero, escoger adecuadamente a los nuevos accionistas externos, que tengan afinidad con la empresa y conozcan sus políticas financieras; finalmente, capacitar sobre el manejo del patrimonio a los accionistas familiares.



***Modelo de Tres círculos según Gersick. Figura No. 4.***

***Fuente: Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997)***

***Basado en el Modelo de Tagiuri and Davis (1986), Harvard Business School.***

Gersick (1997) destaca de manera similar la importancia central de las interacciones entre las dos entidades: empresa y familia como las que dan origen a la empresa familiar tal como la manejan autores como Martínez (2011), y otros teóricos.

Sin embargo, introducen en el análisis un elemento no menos importante: la propiedad y lo plasman en el modelo de los tres círculos, sugerido por Tagiuri and Davis (1986).

Sugieren que debe existir una distinción más exacta entre el sistema de propiedad y de la dirección, dentro del círculo de la empresa (Figura No. 4). Algunos son propietarios, pero no participan en la dirección del negocio; otros son gerentes, pero no controlan las acciones.

Este modelo se usa para explicar algunas situaciones que se dan en el proceso de gestión y toma de decisiones de la organización familiar.

Todos los miembros de la familia se ubican en el sector 1. Quienes tienen algún interés en la organización, pero no pertenecen a la familia, se encuentra en el sector, 2. Los empleados de la organización están dentro del sector, 3. Y en el sector 4 se encuentran los miembros de la familia que tienen propiedad sobre la empresa.

Las combinaciones que pueden darse son múltiples, por ejemplo: un miembro de la familia que trabaja en la empresa, pero no es dueño de la misma, se encontraría

en el sector 6. Un socio de la empresa que es dueño de acciones, pero que no es parte de la familia, se hallaría en el sector 5. El fundador, que pertenece a la familia, es dueño de la empresa y trabaja en ella está en el sector 7.

Planificar la sucesión en la empresa familiar implica tomar decisiones que afectan al gobierno y gestión de la empresa, a la propiedad y a la familia, y lograr que se ejecuten. Ello hace que el tránsito generacional signifique algo más que elegir y nombrar a quien será el sucesor.

En la revista de Empresa (Negreira F, y Negreira J, 2007: 22) proponen como guía de trabajo para planificar la sucesión una doble vía: actuaciones encaminadas a propiciar la transmisión de la gestión (las “reglas de juego” de la dirección y el gobierno empresarial) y actuaciones encaminadas a planificar la transmisión de la propiedad.

Por su parte la gestión y propiedad son dos realidades diversas que requieren soluciones diferentes y que, además, suelen evolucionar en momentos distintos, se aporta una visión más estrecha de lo que podrían ser algunas de las actuaciones que debería realizar la familia empresaria sobre su realidad humana: las personas.

Ésta es una de las realidades de la sucesión en la empresa familiar: planificarla implica tomar decisiones y lograr que se ejecuten. Por lo contrario dejar pasar el tiempo sin hacer nada es el mayor enemigo, pero también uno de los errores más

habituales: el retraso en la sucesión es una amenaza para la supervivencia de la empresa familiar.

Sin embargo, planificar la sucesión es algo más que elegir y nombrar a quien será el sucesor; la empresa y la familia han cambiado en el tránsito generacional. La evolución de la empresa familiar significa el desarrollo simultáneo y paralelo de tres realidades: empresa, propiedad y familia.

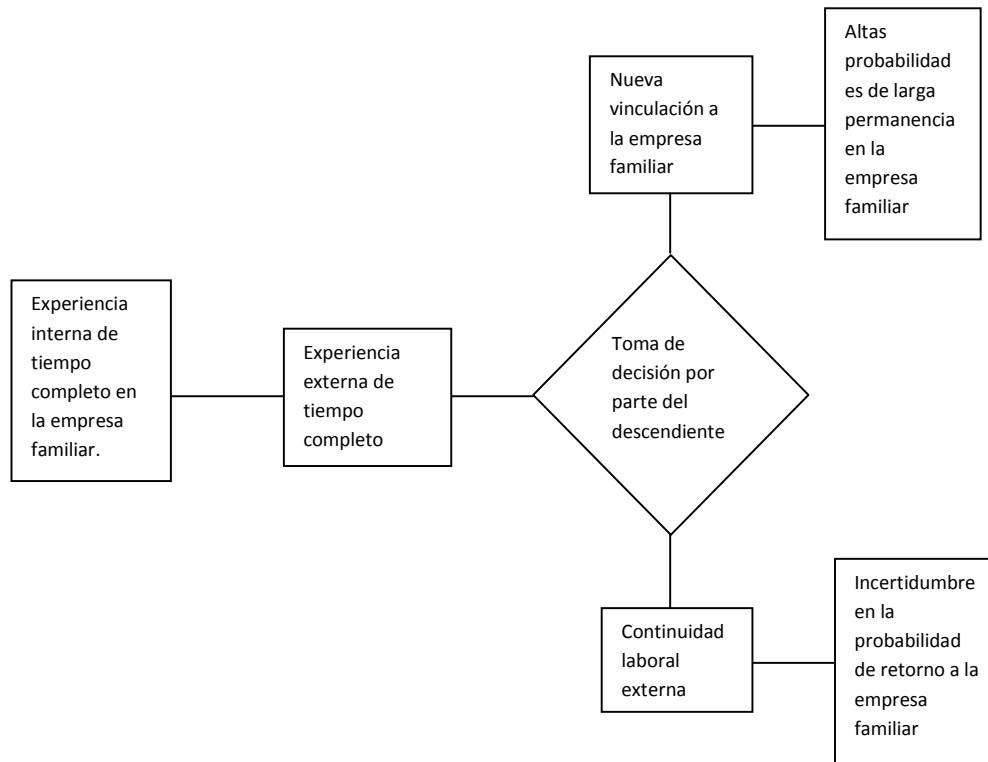
Son múltiples los análisis de la evolución de esta triple perspectiva, una de ellas es la que Neubauer (1999), enfoca la planificación de la sucesión en la empresa familiar a través del ordenamiento paralelo de los correspondientes órganos de gobierno de la empresa y de la familia, ajustados a las distintas fases de desarrollo temporal del negocio.

El reto de este tipo de organizaciones es manejar las relaciones de trabajo y parentesco, es decir, las relaciones interpersonales o, en otras palabras, compaginar lo cercano o personal (familiar) con un trabajo eficiente y, por lo tanto, impersonal.

#### **2.4 La experiencia laboral.**

Otro de los modelos que explica la sucesión desde un punto de vista práctico es el Modelo I.E.I, presentado por Posso (2011), en su artículo de investigación científica desarrollado dentro de la línea de investigación sobre sucesión y

dirección de la empresa familiar del grupo Espíritu Empresarial por la Universidad Icesi, Cali, Colombia.



**Modelo I.E.I, Figura No. 5**

En la figura No. 5, el modelo IEI, parte de la vinculación de tiempo completo en la empresa familiar por parte de un potencial sucesor. La vinculación ha de ser deliberadamente transitoria, máximo dos años; tiempo suficiente para que el potencial sucesor comprenda los asuntos claves del funcionamiento de la empresa y su sector.

Esta primera fase de experiencia laboral ha de ser convenida con la familia, en coordinación con el Consejo Familiar y el respectivo jefe, para que el potencial sucesor logre ir más allá de la mera socialización en el sistema familia-empresa y también para que su papel sea útil y sienta las exigencias de desarrollo y mejoramiento permanente al cual está sometido la empresa por el entorno. Al final de esta primera fase se ayudará al potencial sucesor en su preparación para dejar la empresa familiar e ir a enfrentar un mundo distinto, separado laboralmente de la familia.

La segunda fase del modelo hace alusión a la experiencia externa de tiempo completo. Fase en la cual el potencial sucesor deberá desempeñarse en una o varias empresas ajenas a la familia, bien en temas relacionados o no relacionados con los de la empresa familiar. Allá deberá desempeñarse por algunos años y, paralelamente, deberá estar enterado de lo que acontece con los negocios familiares. Pasado un tiempo prudencial habrá de examinar su regreso a la empresa familiar o su continuidad fuera de ella.

El examen de su regreso o no, corresponde a la fase tres. Seguramente quienes tengan algún interés en regresar tomarán el examen con seriedad. Si lo hacen, deberían considerar en su evaluación los elementos de la etapa de vinculación planteados por Lozano y Urbano (2008a): el modo, el momento y las motivaciones.

La cuarta fase del modelo se detiene en dar un primer vistazo a dos tipos de probabilidad relacionadas con la decisión del sucesor. Si después de un tiempo prudencial el potencial sucesor regresa a la empresa familiar, las probabilidades de permanencia en ella son altas, pues ya examinó con suficiencia los dos ámbitos. Ahora, si después de un tiempo prudencial el potencial sucesor continúa con sus experiencias laborales externas, no se podría enfatizar que la probabilidad de regresar a la empresa familiar disminuye, pero sí se crea más incertidumbre en torno a ello.

Ahora bien la sucesión implica atender varios asuntos a la vez: el proceso y los principios que hacen de la continuidad de la empresa un valor central de la familia; el liderazgo y su desarrollo sano dentro de la familia y de la empresa; el plan de largo plazo (estrategia); la decisión de que sucesivas generaciones tomarán el mando con autoridad y emprenderán cambios de rumbo; la apertura a personas externas que contribuyan como administradores o nuevos socios de la empresa. Por tanto la sucesión no es un problema lejano, para cuando los fundadores estén mayores, ni es un problema que se puede resolver a corto plazo. Requiere previsión: empezar cuando no haya problemas. El sueño de los fundadores es que su empresa perdure, como orgullo y sustento familiar.

Hablar de sucesiones en empresas familiares también implica hablar de temas sobre órganos gobierno en las empresas como ya anteriormente se ha mencionado en anteriores párrafos y toca el momento de abordar este tema.

El gobierno de una familia empresaria se define como el conjunto de instituciones y mecanismos destinados a ordenar las relaciones que se producen en el ámbito familiar y entre éste y la empresa (Molina y Rienda, 2005). Los órganos de gobierno más importantes en la esfera familiar son el consejo de familia y la asamblea familiar. Estas instancias se formalizan en la medida en que la familia empresaria evoluciona.

En la figura No. 6, se muestra un modelo de órgano de gobierno y dirección en las empresas familiares, propuesto por Arosa, Iturralde y Maseda (2010) y retomado por Monteferrante (2012), en la revista DEBATES IESA, en el artículo titulado Entre la familia y el negocio “el desafío de gobernar una empresa familiar”, aquí se muestra este modelo como idóneo para la etapa inicial del proceso de profesionalización de la gerencia. Sin embargo, a medida que el negocio evoluciona, esta instancia no es suficiente para abordar todos los aspectos de la actividad empresarial.

Un comité de gerencia o una junta ejecutiva carecen de tiempo para tratar temas estratégicos: las decisiones correspondientes a la gestión cotidiana colman sus agendas. En este momento aparece la necesidad de crear un órgano formal o informal que aborde temas de carácter estratégico como inversiones, adquisiciones, políticas de incentivos para empleados clave, manejo de la sucesión, entre otros.



Esta instancia de gobierno se aproxima al prototipo de la junta directiva estratégica, y en ella suelen participar solo miembros de la familia y, en algunos casos, unos pocos empleados considerados clave para el negocio (Neubauer y Lank, 2003).

La sucesión en la propiedad y la consecuente atomización del capital también refuerzan la necesidad de crear órganos de gobierno menos dedicados a la gestión diaria. Esto suele ocurrir cuando la figura del fundador ha desaparecido y existen accionistas familiares que no desempeñan funciones ejecutivas en la empresa familiar. Este tipo de accionistas, poco interesados en la gestión cotidiana, exigirán un espacio para discutir cómo está siendo manejado su patrimonio.

En esta etapa, la necesidad de una junta directiva profesional se convierte en un imperativo. Probablemente sea este también el momento de considerar la incorporación de directores externos independientes. Los directores externos aportan a la junta directiva ideas frescas y creativas, experiencia, profesionalismo, redes de contactos y, además, evitan la concentración de poder. Sin embargo, las empresas familiares suelen mostrar resistencia a la incorporación de este tipo de figuras en sus órganos de gobierno.

Es interesante mencionar que las familias empresarias sienten temor a discutir frente a desconocidos temas vitales de sus negocios. Las familias que optan por la incorporación de directores externos lo hacen de manera gradual. Inicialmente, los

directores externos asumen el papel de consejeros; es decir, tienen voz más no voto en las juntas directivas. Una vez que la familia confíe en ellos alcanzarán un papel activo en los procesos de decisión.

A medida que evolucionan la familia y el negocio aumenta la necesidad de formalizar el gobierno empresarial. Sin embargo, es muy difícil predecir la configuración que adoptará una empresa familiar en este ámbito. Eso dependerá de las características de la familia propietaria, su participación en los negocios y el número de accionistas.

Algunas organizaciones familiares optarán por estructuras de gobierno similares a las de las empresas que participan en el mercado de capitales, mientras que otras preferirán un gobierno con un papel activo de la familia propietaria.

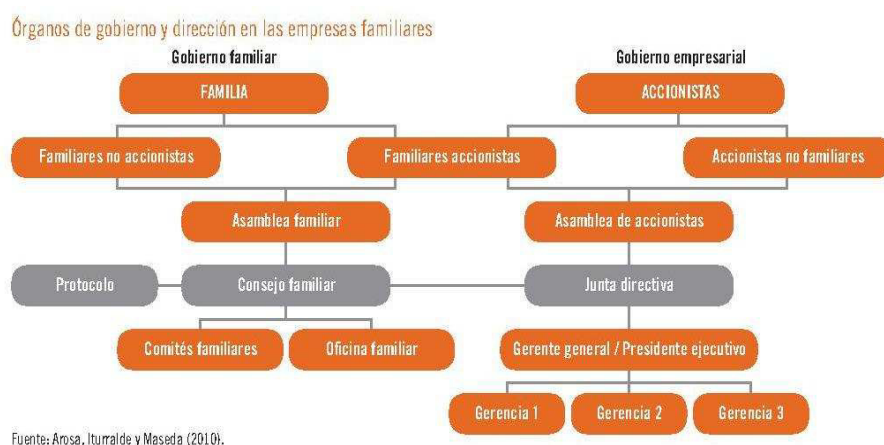
## **2.5 Órganos de Gobierno en una empresa familiar.**

Un buen gobierno empresarial no puede fundamentarse solamente en aspectos relacionados con la estructura, la composición y el tamaño de las juntas directivas. Un gobierno empresarial será eficiente, si el directorio tiene capacidad para rendir cuentas a los accionistas, hacer seguimiento efectivo a la gerencia y asumir la responsabilidad de sus decisiones (Astrachan y otros, 2006).

El origen del consejo de familia se asocia con las reuniones informales que el propietario fundador mantiene con su cónyuge en la etapa fundacional de las

firmas familiares. En estas conversaciones, ambos discuten sus preocupaciones y temores con respecto al negocio familiar. Los hijos también formarán parte de estas reuniones, una vez que hayan alcanzado cierta edad.

Este espacio informal desempeña un papel muy importante, tanto en la trasmisión de los valores familiares a la generación más joven como en la decisión de los hijos de trabajar en el negocio familiar (Molina y Rienda, 2005; Neubauer y Lank, 2003).



### **Modelo de Órganos de Gobierno en una empresa familiar.**

**Figura No. 6**

La incorporación de la segunda generación a la firma familiar, los matrimonios de algunos de ellos y el inicio del proceso de sucesión promueven la formalización de la reunión familiar, que se expresa en la constitución del consejo de familia. La diferencia fundamental entre el consejo y la asamblea se encuentra en el tamaño de la familia. En familias con pocos integrantes ambas instancias se superponen y,

por ello, pueden usarse ambos términos indistintamente. Por el contrario, cuando la familia es multigeneracional o muy numerosa, se hace preciso diferenciar estos órganos de gobierno.

La asamblea familiar es un órgano de carácter informativo, en el cual participan todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa. En este foro se incluyen también los parientes políticos y los miembros más jóvenes, a partir de una edad establecida por el grupo familiar. En esta instancia, cada rama o núcleo familiar designará a sus representantes.

Las funciones de la asamblea familiar se centran en actividades de formación, sociales y de información. Generalmente, este foro familiar se reúne una o dos veces al año (Molina y Rienda, 2005). El consejo familiar es el máximo órgano de gobierno de la familia empresaria. Esta instancia cumple un papel similar al que desempeñan las juntas directivas en las empresas, solo que su ámbito de actuación se circunscribe a la esfera familiar (Belausteguigoitia, 2010).

El consejo familiar limita la interferencia de la familia en la actividad empresarial, convirtiéndose en el interlocutor de la familia con la junta directiva. Si bien no existen reglas fijas en cuanto a su composición, se recomienda que este foro sea lo más representativo posible de la familia, y cuente entre sus integrantes a miembros de las distintas generaciones y ramas familiares.

Las familias empresarias no incluyen usualmente en esta instancia a familiares políticos, para evitar que se presenten problemas derivados de posibles divorcios. La frecuencia de reuniones de los consejos dependerá de su tamaño y del tipo de empresa familiar (Molina y Rienda, 2005). El consejo tiene tres funciones básicas:

- 1) La conciliadora.
- 2) La formativa y
- 3) La legislativa.

La función conciliadora se refiere a la responsabilidad de promover y garantizar la armonía y la unidad familiar, además de intervenir en la solución de conflictos que puedan ocurrir en la relación familia-empresa. Esta instancia de gobierno también debe educar a los miembros de la familia en lo que respecta a sus deberes, derechos y privilegios en relación con el negocio.

La función legislativa atañe al mandato de elaborar el protocolo o constitución familiar.

## **2.6. El protocolo familiar.**

El protocolo familiar es un documento que contiene las reglas de juego que regirán la relación entre la familia y el negocio. Específicamente, es un acuerdo entre socios familiares actuales y previsibles, cuyo objetivo es regular las relaciones

entre la familia, la empresa y sus propietarios, para garantizar la continuidad en las siguientes generaciones (Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez, 2005).

Cuando una familia decide elaborar su constitución familiar está realizando un ejercicio de autorregulación, está intentando anticiparse a todas las situaciones que pudieran poner en peligro la continuidad de la empresa familiar. La elaboración y la instrumentación del protocolo son tareas arduas.

Este proceso requiere paciencia, compromiso, dedicación y tiempo. Un protocolo familiar puede ser muy exhaustivo e incluir aspectos que normen desde la participación laboral de la familia en la empresa hasta los regímenes económicos bajo los cuales deben contraer nupcias los miembros de la familia.

Algunas empresas familiares optan, como primer paso, por crear un documento breve y no tan amplio, que pueda ser modificado paulatinamente. En efecto, el protocolo es un documento que se perfecciona con el tiempo, a partir de los cambios que se presentan en los subsistemas que integran la empresa familiar (Bermejo, 2008). El proceso no finaliza una vez que el protocolo ha sido elaborado. Cada una de las normas y políticas incluidas deben estar acompañadas de un plan de trabajo que incluya acciones, responsables y tiempos de ejecución.

Por ejemplo, si la familia acordó instrumentar una junta directiva con directores externos independientes, algún miembro de la familia debe ser responsable de

iniciar el proceso de reclutamiento y selección de esos directores, para dar cumplimiento al acuerdo establecido. Las implicaciones legales del protocolo competen exclusivamente a la familia empresaria. Para algunas familias, la fuerza moral del protocolo es suficiente para que los miembros cumplan las normas establecidas en el documento.

## **2.7 La oficina familiar.**

La oficina familiar es otro de los instrumentos con que cuentan las familias empresarias para gobernarse y organizarse. Esta unidad es una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares (Cazorla, 2010). Este tipo de instancias no solo se hace cargo de las inversiones de la familia sino que también puede prestar servicios de diversa índole a sus miembros. Algunos de los servicios que ofrece son: planificación fiscal y patrimonial, seguros, servicios bancarios, educación, servicios legales, entre otros.

El objetivo principal de una oficina familiar es preservar el patrimonio familiar de las diferentes generaciones. Por ello, los activos patrimoniales se combinan en una unidad global, que permite eficiencia operacional y mayor poder de adquisición (Cazorla, 2010). Indiscutiblemente, el gobierno de las empresas familiares es mucho más complicado que el de las no familiares. La incorporación de la familia a la relación propiedad-empresa genera conflictos sustancialmente diferentes de los que surgen en el mundo empresarial no familiar. Por ello, el gobierno de las organizaciones familiares debe contemplar no solo los espacios

tradicionales de decisión relativos a la propiedad y la gerencia sino también instancias novedosas de discusión para el ámbito familiar.

Para las empresas familiares que se encuentran en las etapas fundacionales no es una exigencia inmediata formalizar e institucionalizar prácticas de gobierno. Este es un imperativo una vez que la segunda generación participa en las actividades empresariales, para garantizar la viabilidad y la supervivencia a largo plazo. La primera tarea para las organizaciones familiares de segunda generación es la separación de los ámbitos familiar y empresarial.

La profesionalización de la gerencia, la delegación de funciones en profesionales ajenos a la familia y la formación de una junta directiva profesional, son acciones ineludibles en la esfera del negocio.

En el ámbito familiar, el consejo de familia y el protocolo pueden contribuir a construir una visión compartida que incluya los valores familiares y las expectativas de cada uno de sus miembros. Contar con una junta directiva profesional, un protocolo compartido por todos los integrantes de la familia y un consejo familiar donde todos puedan expresarse con honestidad y franqueza es el camino para que la empresa pueda seguir generando valor en el tiempo y para que la familia se mantenga en armonía. Pero este sigue siendo un gran desafío para las familias empresarias.



## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

---

**3.1 Diseño:** Cualitativo Descriptivo.

**3.2 Hipótesis:** El diseño de un plan de sucesión y su ejecución al interior de una empresa familiar, consolida un ritmo de crecimiento sostenido.

### **3.3 Operacionalización de variables:**

Variable Dependiente: Empresa familiar.

Variable Independiente: Plan de Sucesión.

Variable Extraña: Contexto, Situación Familiar, Interés sobre el puesto por parte del o los Sucesores.

### **3.4 Participantes:**

<b>Puesto</b>	<b>Genero</b>	<b>Edad</b>
Director General	Masculino	56
Director Adjunto	Masculino	82
Director Comercial	Masculino	57
Director Capital Humano	Masculino	48
Director Administrativo	Masculino	42

***Tabla de participantes. Figura No. 7***

**3.5 Escenario o ambiente:** Al interior de la empresa familiar. En sala de junta de la empresa en donde se llevaron a cabo la entrevista por competencias y de panel así como el Focus Group, con climatización e iluminación adecuada así como equipo audiovisual y de cómputo como apoyo.

**3.6 Instrumentos:** Se utilizaron diversas herramientas e instrumentos como lo es una entrevista de panel basado en competencias según el modelo de Iceberg de Marta Alles en 2005, Un Focus Group siguiendo las recomendaciones y técnicas sugeridas por María Escobar en 2007 y por último la técnica de análisis FODA bajo la metodología empleada por Martin Carnap en 1993.

**3.7 Procedimiento:** A continuación se describe el procedimiento de acuerdo a siete etapas:

1. Solicitud y Consentimiento por parte de la empresa para llevar a cabo el proyecto al interior de la compañía.
2. Realizar un contrato psicológico sobre los alcances y delimitaciones del proyecto.
3. Solicitud de información necesaria para trabajar el proyecto.
  - Perfiles de puesto.

- Currículo Vitae y Trayectoria de los Candidatos.
  - Organigrama y demás información relevante de la compañía.
4. Socialización del proyecto.
  5. Intervención.
    - Análisis FODA de la organización.
    - Entrevista por competencias.
    - Focus Group.
    - Entrevista Panel.
  6. Revisión de Entregables.
  7. Seguimiento al proyecto.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

---

Una vez obtenido el consentimiento de la empresa para trabajar con el proyecto, y recopilada toda la información necesaria para documentarse sobre el o los candidatos y acerca de la organización, se llevó a cabo la formalización del proceso mediante una socialización entre el consultor y las personas involucradas, con el fin de sensibilizar e integrar el cambio, destacando la importancia y ventajas que se obtienen de una adecuada planeación ante un proceso de sucesión familiar logrando delimitar los alcances y la metodología del proyecto establecida.

A continuación se presentaran los resultados en base a los objetivos específicos planteados en la presente investigación.

- 1. Enlistar las fases para realizar una planeación de sucesión en una empresa familiar de giro servicios financieros.**

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>	<b>Evidencias</b>
Fase 1 Entrada	Exploracion y Recopilacion de Datos	Perfil de Cadidatos Descripciones de puesto y Estructura organizacional y Familiar
Fase 2 Análisis de Datos	Validacion de Datos	FODA Organizacional Focus Group y Entrevistas Panel y por Competencias
Fase 3 Perfil del Sucesor	Plan de formacion y desarrollo del Sucesor	Desarrollo de habilidades directivas, Planeacion estrategica e Inteligencia emocional
Fase 4 Seguimiento y Monitoreo	Integracion del Sucesor a la Organización	Feedback Recomendaciones Especificas

***Metodología del Plan de Sucesión. Figura No.8***

## **2. Identificar las necesidades de formación y desarrollo para el sucesor**

Primeramente a través del FODA organizacional se conocerá la situación actual de la organización con el fin de permear y dotar al sucesor sobre la misma, logrando se considere como un previo de la recopilación de datos, es decir saber cómo se encuentra la organización de manera general.

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Precios Competitivos.</p> <p>Productos considerados indispensables para un gran porcentaje de la sociedad.</p> <p>Expandible a varios sectores.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>Falta de cultura de Marketing.</p> <p>Carencia de Planeación Estratégica.</p> <p>Grandes Competidores.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Nuevos Mercados.</p> <p>Mayor poder Adquisitivo.</p> <p>Globalización de la economía.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Imagen deteriorada ante la sociedad.</p> <p>Desconfianza de los consumidores.</p> <p>Crisis Económicas.</p>

***Cuadro de análisis FODA, Figura No. 9***

Llevando a cabo un Focus Group se identificara la percepción que tienen los ejecutivos de altos mandos hacia el sucesor y sus competencias, logrando que lo obtenido del mismo pueda ser tomado en cuenta para dar recomendaciones y retroalimentación al sucesor e incluso sirva como guía para la preparación del mismo.

<b>Temática del Focus Group:</b>
Planeación Estratégica para la competitividad
Liderazgo (situacional), Empowerment y Coaching
Gestión de procesos y evaluación de proyectos
Comunicación asertiva y efectiva
Negociación y manejo de conflictos
Análisis de Problemas y Toma de Decisiones
Plan de vida y carrera.
Empresa familiar: Conflictos, soluciones y continuidad

**Tabla de Contenido a discutir dentro del Focus Group, Figura No. 10.**

Por ultimo realizando una entrevista panel por competencias se validaran las competencias del sucesor, logrando delimitar las competencias necesarias del puesto cruzadas con las competencias arropadas por el sucesor, lo anterior bajo la siguiente secuencia de desarrollo de la entrevista.

<b>Desarrollo</b>	<b>Especificacion.</b>
1. Tipo de Entrevista	Entrevista Panel por Competencias
2. Participantes.	Responsables de las Direcciones: General, Adjunta, Capital Humano, Comercial y Administrativa
2. Objetivos	Evaluar las competencias del candidato para cruzarlas con el perfil y descripción de puesto
3. Enfoque y Estilo	Estructurada, Adaptada al puesto específico y Formal
4. Formato	Establecer el Rapport, Fijar temas a tratar, Evaluar las competencias, y Cierre de entrevista

**Secuencia de desarrollo de entrevista panel por competencias, Figura No.11**

### **3. Operar de manera formal el traspaso del puesto.**

Formar y capacitar al Sucesor en los siguientes temas tomando en cuenta los resultados obtenidos de las tres herramientas empleadas en la fase numero 2:

- Desarrollo de habilidades directivas
- Planeación Estratégica
- Inteligencia emocional

### **4. Concluir con la presentación e integración del Sucesor al interior de la empresa familiar.**

A través de una sesión de coaching, se le proporcionara al sucesor retroalimentación y recomendaciones específicas, sobre los resultados obtenidos del análisis FODA organizacional como de las observaciones planteadas por el grupo directivo participante en el Focus Group y Entrevista panel por competencias lo anterior mediante un reporte general de recomendaciones y retroalimentación hacia el sucesor.



Análisis FODA.	Froocus Group.	Entrevista Panel por Competencias.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con una planeación estratégica del negocio.</li> <li>2. Mayor atención al marketing.</li> <li>3. Ofrecer ventajas competitivas para crear valor a ojo del cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar empowerment y apertura para recibir coaching.</li> <li>2. Mayor comunicación asertiva.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar nuevas habilidades directivas.</li> <li>2. Excelente manejo de la inteligencia emocional.</li> </ol>

***Reporte de retroalimentación y recomendaciones específicas hacia el Sucesor, Figura No. 12***

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

### **5.1 En relación a las hipótesis:**

Se concluye en relación a la hipótesis planteada en el presente estudio de investigación cualitativo descriptivo, que el diseño de un plan de sucesión familiar ayuda a la empresa a consolidar un ritmo de crecimiento sostenido para las siguientes generaciones.

### **5.2 Conclusión central:**

La conclusión central acerca del presente estudio sobre planes de sucesión en la empresa familiar dedicada a brindar servicios financieros, es que dentro de este proceso transitorio de cambio generacional, la característica principal que debe tener dicha sucesión, desde luego previo a llevarlo a su ejecución, es una contar con una base sólida de planeación de lo que se pretende realizar, siempre delimitando los alcances y preponderantes que puedan influir directa o indirectamente y a su vez contar con un plan de contingencia.

El proceso de planear la sucesión en dicha empresa se tornó complejo de entrada sobre todo si se consideramos la carga emocional y el impacto que tiene el propio núcleo familiar, dado que en este hoy en día recae la toma de decisiones, una vez socializado el proyecto e intervenido directamente en el proceso de planeación, este se volvió accesible dado que siempre se procuró concientizar a los

involucrados acerca de la situación y teniendo como objetivos fundamentales la supervivencia de la empresa y el mantenimiento de armoniosos lazos familiares. Con esta consideración se logró planificar la sucesión sobre bases sólidas y contar con la disposición de todos los involucrados, lo cual incremento la probabilidad de que el proceso sea satisfactorio y exitoso al momento de llevarlo a ejecución plena.

Es importante tomar en cuenta dos factores que generaron impacto positivo directo al plan de sucesión, de los cuales el primero radico en determinar el perfil del puesto con base a las competencias necesarias, que fue de la mano de un análisis del perfil psicológico del candidato para desempeñar el rol de nuevo líder, mientras que el otro factor determinante fue el conocer ampliamente la situación familiar y el status quo de la empresa así como la perspectiva que se tiene del candidato logrando con esto minimizar el riesgo natural inherente de impacto negativo en el proceso de transición y así aumentar las probabilidades de éxito y aceptación del mismo.

Otra conclusión a la que llegamos es que la resistencia mostrada en un inicio a enfrentar en dicho proceso de sucesión se debe a varias causas de las cuales son; la falta de información, factores culturales, retención del poder, miedo al fracaso y los beneficios que trae consigo planear la sucesión, entre otras.

### **5.3 En relación a recomendaciones:**

La recomendación general es, además de diseñar un plan de sucesión familiar el cual fue propuesto en el presente estudio, en ocasiones se piensa que es prematura dicha planeación, a veces la sucesión surge de carácter obligatorio y es importante tomar en cuenta que existen algunos factores ajenos que llegan a acelerar los proceso de sucesión, por lo que ante estas situaciones las organizaciones que no tienen una planeación anticipada, se ven envueltas en problemáticas importantes que acogen en general a la empresa familiar y su futuro.

Entonces es recomendable desarrollar un plan de contingencia un plan “B” siempre es de suma importancia porque en él se contemplan los diferentes escenarios de aplicación a nuestro proceso de sucesión original o deseada.

Otra recomendación no menos importante es que hay que considerar en todo momento que estaremos tocando temas relevantes en la organización como lo son la familia y el futuro propio de la compañía, por lo que hay que tomar en cuenta como se trabajara con los conflictos de intereses entre cada integrante de la familia.

En definitiva, promover la continuidad y el crecimiento sostenido de la organización a través del tiempo, es la esencia del plan de sucesión y aporta liderazgo, equilibrio y estabilidad, el proceso de sucesión es complejo y por ello se debe comenzar con suficiente tiempo de antelación

Si se dedica el tiempo suficiente a preparar un plan de sucesión adecuado, la empresa podrá estar preparada en cualquier momento para llevar a cabo el proceso y tomar una de las decisiones más importantes de elegir quién será el próximo líder de la organización.

Como recomendación clave y como ya hemos mencionado anteriormente que el proceso de sucesión en una empresa familiar, requiere de planeación y paciencia para el diseño e implementación de cada una de sus etapas. Por ello, es importante que si se desconoce el camino a seguir, se busque el apoyo de asesores especializados externos que permitan guiar y encaminar a la empresa a través de un adecuado proceso de sucesión.

Por último y para combatir los periodos críticos de transición en un proceso de sucesión es recomendable fomentar en las generaciones sucesoras, el deseo de pertenencia y el interés de preservar y lograr trascender la empresa familiar, por lo que la creación de un Consejo Familiar y la elaboración y formalización de un Protocolo Familiar son algunas soluciones de gran utilidad para fomentar lo anterior, con el fin de fungir como mediador de la familia en la toma de decisiones y resolver los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que pudieran influir en la operación y administración de la empresa siempre apeándose a dicho protocolo.

#### **5.4 Mis aprendizajes:**

Uno de mis aprendizajes significativos sin duda es la experiencia adquirida con el diseño de plan de sucesión, mientras que otro de ellos me lleva a la conclusión final siguiente, que para pronosticar que tan problemático se volverá un proceso de sucesión familiar, va depender mucho la combinación de varios factores, tanto de la carencia de planeación, madurez organizacional, conflictos al interior de la familia, sucesores poco preparados y sin interés en el negocio, o sucedidos sin querer aceptar que ahora la responsabilidad de la organización la deberá tomar la siguiente generación, por mencionar algunos. Dado lo anterior es lo que lo vuelve interesante el cómo lograr sea aceptado para llevarlo a cabo.

## BIBLIOGRAFÍA.

---

- Belausteguigoitia, I. (1996). La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamerica. *Administrare*, 1-14.
- Bolaños, S. (2009). Empresas Familiares en el Sur Occidente Colombiano. *Tec Empresarial*, 3(3), 27-37.
- Burgoa, T. (Agosto de 2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en Mexico. *International Journal of Good Conscience*, 1-22.
- Campos, E. A. (2010). Codependencia en la toma de decisiones y la estructura de la empresa familiar. *XV Congreso Internacional de Contaduria, Administracion e Informatica* (págs. 8-9). Puebla: ANFECA.
- Campos, R. (Agosto de 2011). Plan de sucesion basado en la gestion por competencias para la continuidad de la empresa familiar. *ECIPERU*, 8(2), 198-204.
- Castellano, S. (Marzo de 2013). Five Skills Gaps Worth Filling This Year. *Training and Development*, 18.
- Center, The National Conference. (Marzo de 2013). Essential Tools for Success. *Training and Development*, 68-69.
- Cools, I. d. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuad. Adm.*, 24(42), 315-329.
- Delucchi, A. (Agosto de 2012). Gobierno y sucesión en la empresa familiar latinoamericana. *Revista de Negocios del IEEM*, 68-78.
- Escalona, L. (Abril de 2010). Empresas Familiares, problemas existenciales en los circulos de familia y sucesion. *Gestion y Gerencia*, 4(1), 24-40.
- Fernandez, G. (Mayo de 2009). Buenas Noticias para el Desarrollo del Talento. *APD*, 44-46.
- Gallego, M. (2000). Gestion humana basada en competencias. *EAFIT*, 63-69.
- Hernández Fernández, L. (Mayo-Agosto de 2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, XIII(2), 249-263.

- Jeffrey M. Cohn, R. K. (2005). Cultivar el talento como si su empresa dependiera de ello. *Harvard Business Review*, 2-9.
- Leon, C. (5 de Noviembre de 2010). Causas de los problemas de sucesion en las empresas familiares. *Tesis para obtener el grado de Maestria en Ciencias Sociales con mension en Gestion Empresarial*. Ecuador.
- Llaurado, J. M. (2000). *El Empresario Familiar y su Plan de Sucesion*. Madrid: Diaz de Santos.
- Lopez, M. V. (2008). La competitividad de las empresas familiares en el sector textil en Tijuana, B.C. Tijuana, Baja California, Mexico.
- Mares, M. A. (31 de Marzo de 2012). La empresa familiar, revision documental. Barranquilla, Colombia.
- Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar, los cuatro pilares fundamentales. *3Ciencias*, 1-12.
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio. *DEBATES IESA*, XVII(3), 57-62.
- Negreira, F. (Octubre de 2007). Planificar la sucesión en empresas familiares y sus implicaciones. *De Empresa*(22), 10-16.
- Ogliastri, E. (2011). La Sucesion en la empresa familiar. *DEBATES IESA*, XVI(2), 11.
- Ogliastri, E. (2013). Empresa Familiar Emprendedora. *DEBATES IESA*, XVIII(1), 13-17.
- Posso, M. L. (13 de Mayo de 2011). El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar. *Copyright of Cuadernos de Administración*, 275-292.
- Rosa, A. d. (2009). Organizacion, Empresa y Familia,. *Gestion y Estrategia*(36), 17-34.
- Sharma, P. (2013). Temporal Dimensions of Family Enterprise Research. *Family Business Review*, 10-19.
- Sharma, P. (2014). Editors notes 2013, a year in Review. *Family Business Review*, 7-9.
- Stein, G. (2009). La Sucesion del CEO. *IESE*, 22-44.



Taboada, R. (30 de Junio de 2009). El presente y futuro de las empresas familiares. *Escenarios*(6), 9-20.

Treviño, R. (Agosto de 2012). Empresa familiar: ¿Para servir o para servirse? *Revista de Negocios del IEEM*, 48-53.

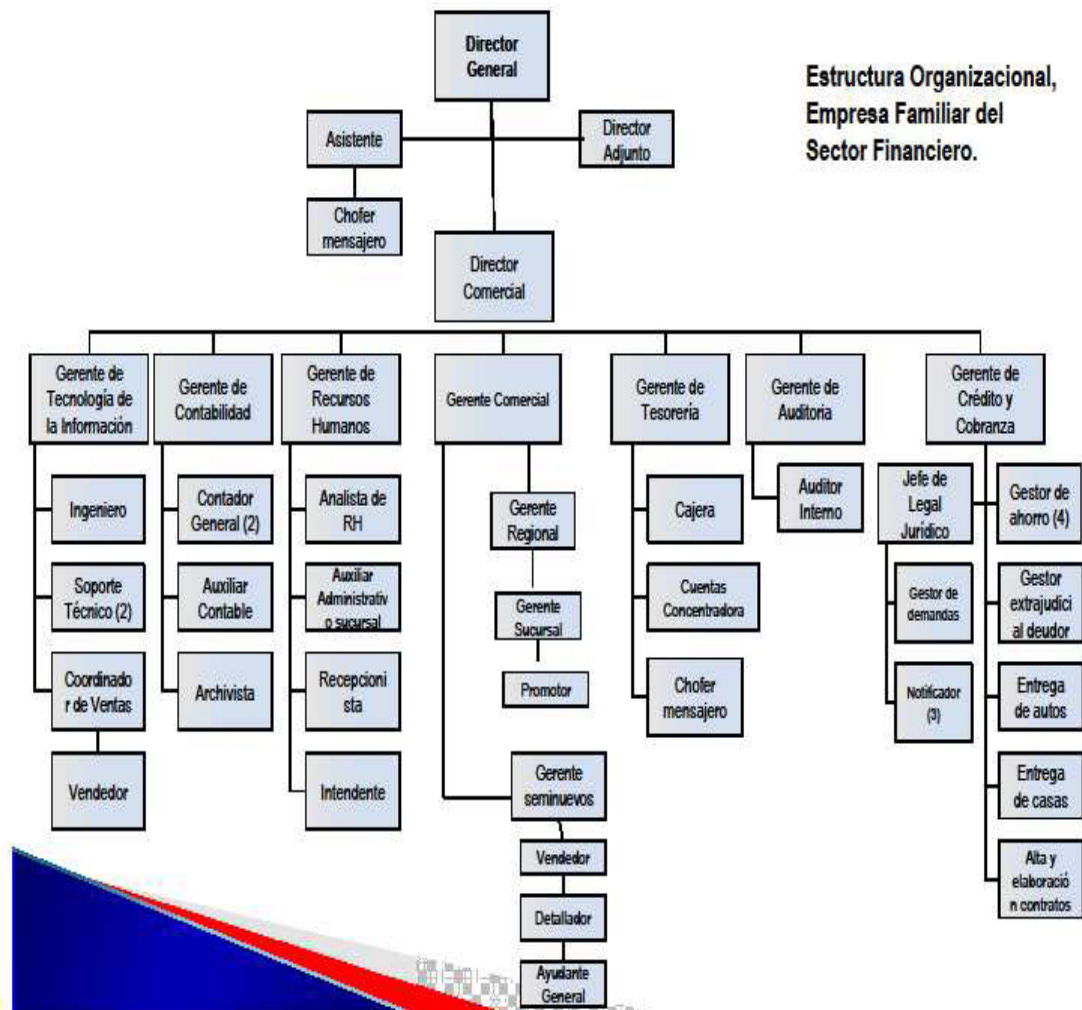
Vega, A. (2011). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares. *GLOBAL*, 6(2), 43-80.

Zuñiga, J. A. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar. *Universia Business Review*, 74-84.

## ANEXOS.

### ANEXO 1.

Estructura Organizacional. Ver página 44, Figura No. 8



## ANEXO 2.

### Descripción y Perfil de Puesto Director General y Fundador. (Primera Generación) Ver página 44, Figura No. 8

I.- Datos Generales	
<b>Departamento:</b> Dirección	
<b>Nombre del Puesto:</b> Director General	<b>Fecha:</b> 23-07-2012
<b>Puesto al que reporta:</b> N/A	
<b>Puestos que le reportan:</b> Director Comercial, Gerente Auditoria, Gerente RH, Gerente Sistemas, Gerente Contabilidad, Gerente Créditos y Cobranza, Coordinador Jurídico, Gerente Tesorería, Mensajero, Asistente.	

II.- Relaciones internas	Relaciones externas
Todos los procesos de Multy Plan: Crédito y Cobranza, Contabilidad, Auditoría Interna, Tesorería, Comercial y Sistemas.	Abogados externos Dependencias Gubernamentales

III.- Descripción General del Puesto
Dirigir a todos los procesos de Multyplan así como el Sistema de Gestión ISO 9001.

IV.- Responsabilidades del Puesto	Proceso/Subproceso
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirige las actividades y administra los recursos necesarios para la operación eficaz de los procesos de Multyplan.</li> <li>2. Crea nuevas promociones de venta.</li> <li>3. Funge como representante y apoderado legal de la organización.</li> <li>4. Convoca y dirige reuniones de trabajo con su cadena de mando.</li> <li>5. Autoriza diversos trámites de operación de los procesos de Multyplan</li> <li>6. Firma autorizada ante instituciones bancarias afiliadas.</li> <li>7. Preside dentro del consejo administrativo.</li> <li>8. Administra los recursos financieros de la compañía.</li> <li>9. Dirige la toma de decisiones de la compañía.</li> <li>10. Solicita reportes mensuales a las áreas o departamentos.</li> </ol>	

### V.- Autoridad del Puesto

- 1.- Tiene la autoridad para rescindir contratos de trabajo.
- 2.- Tiene la autoridad de representar legalmente a la empresa.
- 3.- Tiene la autoridad para instrucción el cierre de sucursales con bajo rendimiento.
- 4.- Tiene la autoridad para firmar cheques.

### VI.- Perfil del Puesto

**Escolaridad:** Título Académico Obtenido.

**Experiencia requerida en:**

**Años**

1.-Dirección General

Mínimo 10 años

2.- Puesto similar.

VII.- Conocimientos específicos	Nivel		
	Básico	Intermedio	Avanzado
Técnicas de ventas			X
Capacitación y adiestramiento			X
Ramo Automotriz			X
Ramo Inmobiliario			X
Técnicas de entrevistas			X
VIII.- Conocimientos técnicos			
Sistema de Gestión ISO 9001			X
Informática: Word, Excel, Power Point, etc.			X
Análisis y solución de problemas			X
Técnicas de Negociación			X

<b>IX.- Habilidades</b>			
Comunicación	X	Trabajo en equipo	X
Toma de decisiones	X	Sentido de urgencia	X
Liderazgo	X	Administrador de actividades	X
Orientación al cliente	X	Manejo de herramientas y de equipo	
Manejo de conflictos	X	Relaciones interpersonales	X
Planeación	X	Supervisión de personal	X
Creatividad	X		

<b>X.- Condiciones en las que se desarrolla el puesto</b>	
El puesto se desempeña en oficina administrativa, la mayor del tiempo sentado, contacto con PC, confort de aire acondicionado.	
<b>Riesgos de trabajo</b>	<b>Requisitos físicos</b>
Fatiga visual por exposición a PC	Edad: 40 a 60 años
Posibilidad de agresión personal	Sexo: Indistinto
Estrés por responsabilidad del puesto	Agudeza Visual: Normal
	Agudeza Auditiva: Normal

**Ilustración de escenario donde se llevó a cabo la aplicación de las herramientas utilizadas. Ver Página 41.**

