

PROYECTO DE GRADO

DESARROLLO DE GUÍAS DE CONSULTORÍA PARA LA
SUCESIÓN GERENCIAL EN EMPRESAS FAMILIARES

Por:

ALEJANDRO VÉLEZ LLANO

Asesora temática:

MARÍA PAOLA PODESTÁ CORREA

Asesor metodológico:

MÓNICA HENAO CÁLAD

UNIVERSIDAD EAFIT

MEDELLÍN

2014

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1. Introducción.....	5
2. Marco de referencia conceptual.....	9
Empresas familiares.....	9
La sucesión en empresas familiares.....	9
Instancias del gobierno de las empresas familiares.....	15
Proceso de sucesión gerencial	17
3. Aspectos metodológicos.....	22
4. Análisis y presentación de resultados	23
4.1 Descripción de la situación de las empresas familiares en Colombia y en la economía	23
Empresas familiares en Colombia.....	23
La importancia de las empresas familiares en la economía	24
Empresas familiares en la economía.....	26
4.2 Revisión del caso de sucesión en una empresa familiar antioqueña	28
La empresa	28
El fundador.....	28
Filosofía empresarial.....	29
La sucesión en la empresa	29
Los principios de dirección	30
Relación familia-empresa.....	31
Los candidatos a la sucesión.....	31
El trabajo de la Universidad	32
Hallazgos relevantes en el plan de sucesión	32
El problema de la confianza	33
El problema de la participación.....	33
El problema del desarrollo organizacional.....	34
Cambios de paradigma	34
Proceso integral.....	35
Elementos complementarios	35

En la actualidad	37
5. Guía propuesta de consultoría	38
Modelo de sucesión propuesto para empresas familiares	38
Rol del consultor, y su intervención en las etapas del proceso de sucesión en una empresa familiar	46
Línea de tiempo y tipo de consultoría en las diferentes etapas del proceso de sucesión.....	50
Guías de consultoría para la intervención en las diferentes etapas del proceso de sucesión.....	53
1. Identificación de la necesidad	55
2. Identificación y selección de candidatos	58
3. Diseño del plan de desarrollo y formación del candidato	64
4. Cambios en el dueño	67
5. Cambios en la empresa	69
6. Implementación, puesta en marcha y retirada del fundador	70
CONCLUSIONES	73
ANEXOS	79

RESUMEN

Este trabajo muestra los diferentes pasos que se requieren para un proceso de sucesión gerencial en empresas familiares, contempla las características propias de este tipo de empresas, adecúa el proceso el proceso a las características propias de la empresa y entrega herramientas útiles para acompañar la intervención desde el punto de vista consultivo.

PALABRAS CLAVE

Empresas de familia, sucesión gerencial, consultoría

ABSTRACT

The following text shows the different aspects that are required to take into account into a management succession plan in family business, considers the intrinsic characteristics for this kind of companies tailoring the processes and giving out useful tools to support the consultant.

KEY WORDS

Family business, management succession, consulting

1. Introducción

El presente trabajo ha sido desarrollado con el objetivo de cumplir con el requisito para la obtención del título de MBA. El trabajo está enmarcado dentro del tema de las empresas familiares y, más concretamente, está circunscrito a la problemática que estas deben afrontar en el tema de la sucesión gerencial.

El trabajo versa sobre la sucesión en la dirección de empresas familiares. Específicamente, elabora una guía de consultoría para la sucesión en este tipo de empresas. Para su desarrollo, me basé en la literatura sobre sucesión en la dirección y utilicé como fuente directa de información el estudio del caso de sucesión en una empresa familiar en Antioquia.¹

Para la Universidad EAFIT, este proyecto forma parte del proyecto del CICE, que busca elaborar productos de consultoría (manuales) que ayuden a consultores y empresarios a resolver los problemas más comunes de las empresas y a sistematizar el conocimiento desarrollado en los trabajos de consultoría desarrollados por la universidad. Adicionalmente, se busca llenar con este trabajo un vacío que actualmente existe en la consultoría de empresas de familia, como es el de tener guías para los procesos de sucesión en la dirección de las mismas.

Metodológicamente, el trabajo se desarrolló en tres etapas:

¹ NOTA: no se hará mención al nombre de la empresa, con el fin de conservar la debida confidencialidad, debido a que el caso fue desarrollado por el CICE, y forma parte de un proceso de trabajo con dicha empresa.

Etapa 1: estudio conceptual del problema de la sucesión en la dirección de las empresas familiares.

Etapa 2: análisis del caso de sucesión en una empresa familiar en Antioquia.

Etapa 3: elaboración de las guías de consultoría para la sucesión en empresas familiares, fundamentadas en los elementos anteriores.

Estas etapas corresponden a los tres capítulos en que está dividido el trabajo.

En la etapa 1, se establece el marco teórico del trabajo, donde se hace un recuento de lo que son las empresas familiares en la economía mundial, y su importancia. Se identifican las etapas que se deben desarrollar durante el proceso de sucesión gerencial; adicionalmente, se definen los criterios que deben tenerse en cuenta para efectos de la sucesión.

En la etapa 2, se presenta el caso de sucesión en la dirección de una empresa familiar en Antioquia, y se complementa y valida la información conceptual lograda en el capítulo anterior.

En la etapa 3, se elabora la presentación del modelo propuesto para aplicar en la consultoría, una sugerencia de los roles que el consultor debe asumir en cada una de las etapas importantes dentro del proceso de selección y, por último, se plantea una serie de guías que servirán como herramientas de consultoría, con los elementos identificados en las dos etapas anteriores. En dicha guía se presentan no solamente los elementos conceptuales y metodológicos que deben tenerse en cuenta en una sucesión de la dirección en una empresa familiar, sino que también se elaboran los modelos de trabajo y los formatos que se deben tener en cuenta en cada uno de los pasos del proceso (enfocados y diseñados para transiciones entre la primera y la segunda generación).

Se toman elementos de sucesión en la literatura y en la práctica convencional y, a continuación, se complementan dichos elementos con las experiencias sacadas del estudio de un caso específico de sucesión en una empresa de familia en Antioquia, la cual ha sido foco de consultoría del CICE, para, a partir de este caso, poder generalizar y complementar. También se verificará cuáles son los factores críticos de éxito en este caso y cuáles son las variables claves que se deben tener en cuenta para el desarrollo del mismo.

Estas guías y herramientas de consultoría sirven no solo para el desarrollo del presente trabajo, sino para futuros casos como este, de forma que se realiza un aporte y se genera un valor agregado importante para la consultoría en este tipo de empresas.

Para la revisión bibliográfica, la revisión del caso y la elaboración de las guías de consultoría se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas que, de manera directa o indirecta, sirvieron para organizar y clasificar la información del presente trabajo. Todas las preguntas que aparecen a continuación están relacionadas directamente con el proceso de sucesión en una empresa familiar y reflejan las preocupaciones que un consultor típico tendría frente al proceso de sucesión. Las preguntas son las siguientes:

- ¿Cómo se selecciona al sucesor y quién será el encargado de manejar la empresa después de que el empresario se retire?
- ¿Cómo se asegurará la inclusión de los miembros de la familia dentro del proceso y cómo se incluirán dentro de la selección del candidato, para que se sientan parte del proceso y no se genere conflicto?
- Durante los procesos de sucesión, es común que exista desconfianza por parte del padre hacia el sucesor. ¿Es indispensable que estas causas de desconfianza se identifiquen, se disminuyan o se eliminen?
- ¿Cómo hacer para que los problemas de desconfianza que se generan entre los otros hermanos hacia el sucesor se rompan y no intervengan de forma

negativa dentro del proceso? Igualmente, ¿cómo asegurar que haya o se genere confianza de los actuales directivos de la empresa (no familiares) hacia el sucesor? Su respaldo es indispensable para el éxito del proceso de sucesión.

- ¿Cómo se puede mantener la gobernabilidad de la empresa en circunstancias en las cuales los dueños se encuentran vinculados laboralmente en ella?
- ¿Cómo se manejan los conflictos entre los miembros de la familia, sin que se vea impactado ni el funcionamiento ni los resultados del negocio?
- ¿Cuál es el rol de los miembros de la empresa en la formación de los sucesores?
- ¿Quién debe manejar la formación de sucesores?, ¿es responsabilidad de la empresa, es responsabilidad de la familia, es responsabilidad del sucesor o es responsabilidad del consejo de familia?

2. Marco de referencia conceptual

Empresas familiares

A lo largo de la historia empresarial, se encuentra que las empresas familiares han desempeñado un papel preponderante en la economía, toda vez que la mayoría de los negocios han tenido en su origen una estructura familiar dentro de su propiedad y muchas de ellas aún continúan teniéndola.

El concepto de empresa familiar puede entenderse, de manera general, como un negocio donde varios miembros de una familia se unen para trabajar, dividen entre ellos algunas funciones o responsabilidades y acuerdan la forma de dividirse los beneficios que puedan derivar de los réditos de la empresa.

La organización *Family Business Network* lo define así en su página de internet:

Tal como lo define *FBN* España, se denominan empresas de familia a aquellas en las que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias. La importancia creciente de estas empresas en el mundo, tanto a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial mostrando un alto grado de innovación y capacidad para emprender (FBN Colombia, s. f.).

Otra definición de empresas familiares puede ser la presentada por Miller, Le Breton-Miller, Lester & Cannella (2007): "Una empresa de familia es aquella en la que múltiples miembros de una misma familia están involucrados en la empresa, como propietarios mayoritarios o ejecutivos formalmente empleados".

La sucesión en empresas familiares

El proceso de sucesión en empresas familiares puede ser entendido desde dos puntos de vista: el primero, es la sucesión de la propiedad del patrimonio, el cual es un aspecto de carácter legal y tiene implicaciones tributarias; este aspecto, no

lo trabajaremos dentro del marco del presente trabajo. El segundo, es la sucesión en la dirección de la empresa, la cual puede estar establecida dentro del protocolo de familia, en el sentido de que, o bien es un miembro de esta el que debe suceder al fundador, o bien que no hay posibilidad alguna de que un miembro de la familia acceda a cargos directivos dentro de la empresa. En este segundo caso, la sucesión en la empresa se hace recurriendo a los métodos convencionales amparados bajo el concepto de *management development*.

El *management development*, término que en español traduce: desarrollo gerencial, puede ser descrito como el proceso mediante el cual la gerencia aprende y mejora sus habilidades no solo en beneficio de ellos, sino en beneficio de la organización. En los conceptos de desarrollo organizacional, la efectividad de la gerencia es reconocida como uno de los determinantes del éxito organizacional; por lo tanto, hay quienes argumentan que la inversión que se realice en temáticas relacionadas con desarrollo gerencial pueden tener beneficio económico directo en la organización. El fin último del desarrollo gerencial es el de preparar a los futuros cuadros directivos de las organizaciones siempre teniendo como objetivo principal el mejor desempeño de la organización.

El desarrollo gerencial es una metodología que se aplica para preparar anticipadamente el personal que va a asumir posiciones de primer nivel en las organizaciones y consta de tres pasos, aparentemente muy sencillos:

1. Determinar cuáles serán las necesidades gerenciales dentro de la empresa y en qué periodos de tiempo.
2. Identificar dentro de la empresa el personal que pueda determinarse como de alto potencial.
3. Se analizarán (y atenderán) las necesidades de entrenamiento de cada una de las personas seleccionadas, de acuerdo con las necesidades estipuladas para el cargo que van a asumir (Pérez Bengochea, 2008).

Dentro de la capacitación que involucra este concepto están: el aprendizaje estructurando no formal;² cursos de entrenamiento formal (cursos específicos de temas técnicos del trabajo y de amplias habilidades gerenciales) y Educación ejecutiva (MBA) (Salinas, 2000).

Muchos de los principios del *management development* se aplican igualmente al proceso de sucesión en empresas familiares, como es, por ejemplo, la identificación temprana de los candidatos, para su formación y su tránsito por diferentes áreas funcionales de la empresa, para generar un conocimiento integral del negocio.

Sin embargo, la sucesión de empresas familiares tiene involucrados elementos nuevos que no aparecen en las empresas convencionales y que generan dificultad adicional al proceso, como son, por ejemplo, las relaciones de confianza padre-hijo, que constituyen desafíos que deben tenerse en cuenta y que se relacionarán más adelante.

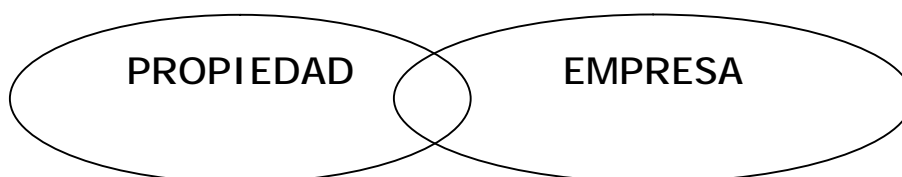
En la sucesión en empresas familiares es fundamental identificar cuáles son los puestos claves de la compañía que se piensan cubrir. Si bien normalmente se considera que la principal sucesión es la de la primera a la segunda generación, cuando el fundador seleccione a su sucesor, en la segunda etapa también es importante identificar y anticiparse a la sucesión.

² Este concepto parte de metodologías basadas en el trabajo que hacen estructurando el aprendizaje informal. Es así como se puede optar por la rotación en diferentes puestos, con el fin de lograr un conocimiento holístico de la organización y saber de todo un poco. Esta metodología es muy importante, ya que permite ganar conocimiento en las diferentes áreas funcionales del negocio. Se puede optar también por la asesoría y el reemplazo, donde la persona es capacitada bajo la asesoría directa de la persona a la que va a reemplazar. Los paneles de gerentes en entrenamiento son otra alternativa, en la que se vincula a los gerentes de nivel medio, para que tomen decisiones ante problemáticas reales de la empresa. Por último, se puede tener el aprendizaje en acción, donde los gerentes de nivel medio son exhortados a tomar decisiones en áreas funcionales diferentes a las cuales ellos hacen parte.

Se debe tener en cuenta no solo el plan de sucesión como una parte fundamental en la continuidad del negocio, sino que, si en algún momento llega a faltar un miembro de la familia que es una de las personas claves de la empresa, no puede pararse la operación.

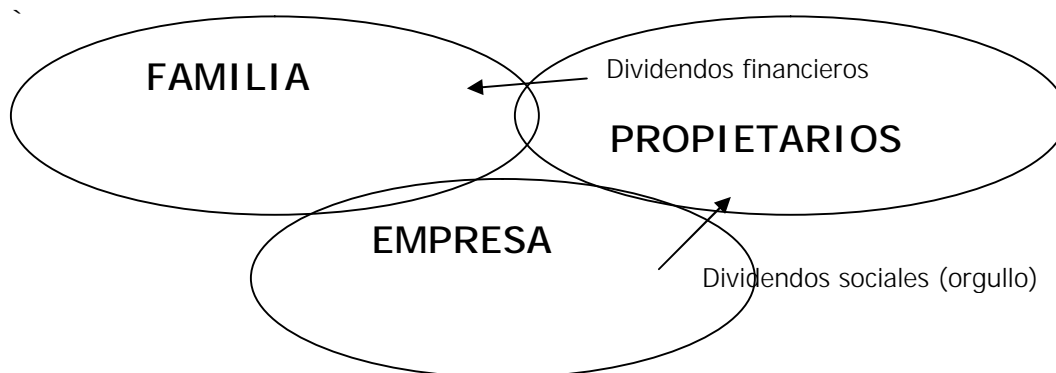
Para poder entender las variables que intervienen dentro de los procesos al interior de las empresas familiares, es importante mirar un poco más en profundidad los sistemas que en ellas intervienen. A continuación se presentará el modelo planteado por Bosch Sans, Director de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar, quien, en su escrito *La empresa familiar: su problemática y sucesión* manifiesta que las empresas familiares comparadas con las no familiares difieren en un aspecto básico, que son los sistemas que en ellas intervienen. En las empresas que no son familiares, hay dos sistemas que interactúan: la empresa y la propiedad (gráfico 1).

Gráfico 1. Sistemas que interactúan en las empresas no familiares



En las empresas familiares, a diferencia de otro tipo de compañías, existe un sistema adicional que interactúa: la familia (gráfico 2).

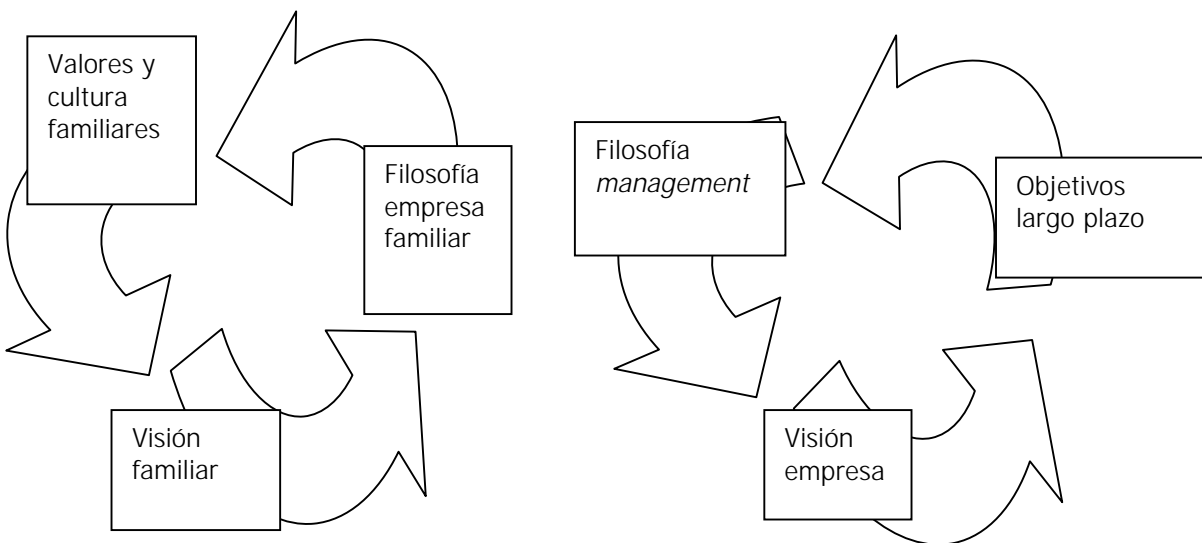
Gráfico 2. Sistemas que interactúan en las empresas familiares



En este segundo escenario, la relación de la empresa con la propiedad se ve influenciada por el tema familia, la cual es categorizada por el autor como una institución emocional; pero, ni la empresa, ni la empresa de familia son inamovibles, y que estas deben cambiar y evolucionar.

A la luz de entender el funcionamiento de las empresas familiares, es importante que se muestre cómo es que funcionan los dos sistemas (gráfico 3).

Gráfico 3. Paralelo entre los dos sistemas



En el esquema anterior se puede notar que los sistemas son muy diferentes. En este sentido, la comparación que a continuación plantea el autor del presente estudio los categorizaría inclusive como contrapuestos (cuadro 1).

Cuadro 1. Comparación entre los dos sistemas

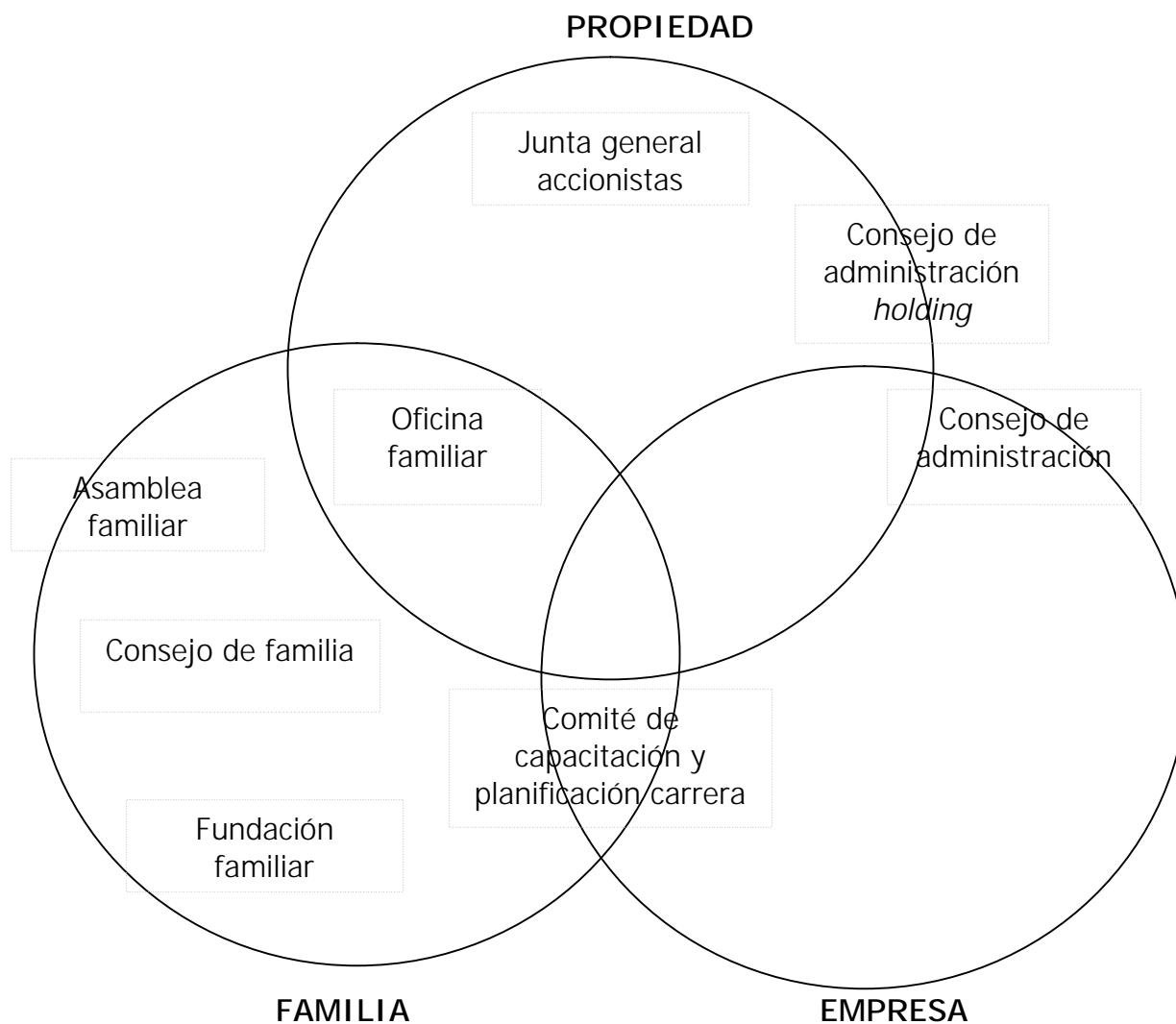
FAMILIA	EMPRESA
Enfocada en las emociones.	Enfocada a resultados.
Conducta subconsciente.	Conducta consciente y calculadora.
Recuerdos.	Futuro.
Desarrollo personas.	Desarrollo conocimientos.
"Quién eres".	"Qué haces".
Mira al interior.	Mira al exterior à beneficios.
Prepara a las personas para el futuro.	No prepara a las personas.
Relaciones personales.	Postempresa.
Subjetivo.	Objetivo à riesgo.
Sistema cerrado.	Sistema abierto a profesionales.
Relaciones informales.	Relaciones formales y temporales.
Lazos sangre-afecto.	Equidad.
Igualdad.	Méritos.
Seguridad.	Orientada al cambio.
Evita enfrentamientos.	Afronta enfrentamientos.
Resistencia al cambio.	Competitividad.

Fuente: La empresa familiar: Su problemática y sucesión (Bosh Sans, pp. 2-5).

Vale la pena resaltar que las empresas familiares, respecto de las empresas no familiares, cuentan con cierta desventaja: la emotividad que se genera alrededor de esta. Dicho aspecto es muy importante tenerlo en cuenta a la hora de diseñar el plan de sucesión y en el momento de realizar las intervenciones a que haya lugar, para implementar el plan.

Es importante definir los órganos de gobierno que intervienen en las empresas, para lo cual es muy ilustrativo el gráfico 4.

Gráfico 4. Los órganos de gobierno



Fuente: *La empresa familiar: Su problemática y sucesión*. Bosh Sans (s. f.).

Instancias del gobierno de las empresas familiares

En este esquema, Bosh muestra tres instancias al interior del gobierno corporativo en las empresas familiares: propiedad, empresa y familia.

Propiedad

Existe la junta general de accionistas y el consejo de administración *holding*.

La junta general de accionistas es el máximo ente regulador de la empresa donde se reportan los resultados globales, se plantean las estrategias y se conoce la situación real y global de la empresa.

El consejo de administración se establece para ser el veedor de la gestión sobre el patrimonio de la familia, enfocado financieramente sobre cuatro temas específicos: Índice crecimiento deseado, rendimiento del capital, nivel de riesgo y liquidez.

Empresa

Existe el consejo de administración y el comité de capacitación y planificación de carrera.

El consejo de administración es el encargado de plantear la estrategia del negocio, que esté acorde con los parámetros definidos por la familia; igualmente, este es el responsable final de su implementación. Es como lo que en Colombia llamamos la junta directiva, que, a su vez es la responsable de la selección de la alta gerencia y, en algunos casos puntuales, de otros ejecutivos de primera línea (algunas veces, miembros de la familia; otras veces, no).

El comité de capacitación y planificación de carrera es el encargado de la entrada de miembros de la familia a la empresa y, adicionalmente, revisa de forma sistemática el involucramiento de miembros de la familia en gerencias funcionales y en puestos de control. Es el órgano que debe estar velando por el desarrollo profesional de los familiares que participarán dentro de la empresa.

Familia

Existe el consejo de familia, la asamblea familiar, la oficina familiar y la fundación familiar.

El consejo de familia es un equipo formado por miembros de la familia que estará velando por la continuidad de sus valores y por que la identidad de la familia no se pierda. Las decisiones grandes, en términos de lo que pasa en la familia, de manera inexorable deben pasar por este consejo. Hablan de que el equipo debe estar conformado por entre 7 y 9 miembros. Son los encargados en el día a día de informarle a la familia lo que sucede en la empresa, realizar y hacer cumplir el

protocolo de familia, resolver inconvenientes que se generen en las relaciones derivadas entre la empresa y la familia, proponer medidas al consejo de administración, velar por la situación patrimonial de la familia versus las cuentas de la empresa y, en última instancia, este consejo es quien acepta el nombramiento del gerente general de la empresa y el que nombra la junta directiva.

La asamblea familiar es un espacio que se abre para que la familia pueda conocer de forma abierta la empresa y, adicionalmente, donde se establece un ámbito formal para informar y compartir puntos de vista de la empresa que tiene incidencia tanto para la empresa como para las relaciones familiares.

La oficina familiar puede ser considerada como el centro de servicios para los socios, donde se les presta atención y asesoría en temas individuales relacionados con la empresa y, en algunos casos, va más allá y se les presta asesorías individuales de tipo tributario, legal inmobiliario, seguridad, eventos, etc.

La fundación familiar es la que se encarga de los temas de carácter social y filantrópico, en representación de la familia.

Proceso de sucesión gerencial

Referente a la sucesión gerencial en empresas familiares, existen varios escritos acerca de la propuesta de cómo se debe abordar un plan de estos. Por ejemplo, Jorge Fabre (2008), de la Facultad de Negocios de la Universidad Anahuac de México, en un artículo para el periódico *El Empresario*, dentro del plan de sucesión en empresas familiares propone tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar las competencias básicas que se deben tener para poder ocupar el cargo que se va a suceder.
- Identificar el grupo de personas que pueden ser posibles sucesores.
- Diseñar y marcar un plan detallando actividades para los posibles sucesores.
- Por último, plantea la definición del enfoque y la ejecución de la comunicación del plan de sucesión al interior de la empresa.

Otro ejemplo es el planteado en la revista *Emprendedores* donde fue publicado el artículo "Plan de sucesión en las empresas familiares", de Marco Francisco López Guzmán (2008), donde establece que son cinco los pasos que se deben llevar a cabo para la sucesión del consejo familiar, los cuales no distan de los que se deben seguir para la sucesión gerencial en empresas familiares. Estos pasos son:

- Primero, la creación de un instrumento válido y confiable para poder hacer objetiva la toma de decisiones.
- Segundo, identificar roles y posiciones claves, ya que en el proceso de transición se llevarán a cabo cambios en el consejo de administración y, posiblemente, en el de la familia.
- Tercero, definir habilidades y competencias claves que debe tener el consejo de familia, para la sucesión.
- Cuarto, identificar los posibles candidatos.
- Quinto, establecer un programa detallado de desarrollo de actividades concretas, para que la operatividad del negocio no se vea afectada por la incertidumbre que pueda generarse dentro de algunas posiciones estratégicas en la organización.

En el libro *El empresario familiar y su plan de sucesión*, de Modest Guinjoan y J. M. Llauradó, (referencia), se plantean claramente que las etapas dentro del plan de sucesión gerencial son cuatro, las cuales, de forma cronológica y con diferentes protagonistas, son: la planificación de la sucesión, la preparación del sucesor, el traspaso y, por último, la retirada del sucedido.

Llama la atención que, en varios de los artículos que se utilizaron de referencia, que hacen alusión a la sucesión de empresas dentro de Estados Unidos, se hace mucho más énfasis en el manejo de los impuestos a la hora de hacer esta transferencia de propiedad que al mismo plan de sucesión gerencial;

aproximadamente una tercera parte de la literatura sobre empresas familiares hace referencia al plan de sucesión.

Como última referencia, en 1953 Christensen sugirió que, como parte del plan de sucesión de la empresa familiar, se debe identificar un grupo de candidatos, especificar el criterio, designar el sucesor y comunicárselo a todos los *stakeholders*.

Respecto del modelo de sucesión que se planteó dentro del proyecto para la sucesión en la empresa bajo estudio, más adelante, cuando se hace referencia al caso específico, se ampliará a profundidad.

Para poder llevar a cabo un plan exitoso de sucesión en una empresa familiar, considero que es necesario haber elaborado el protocolo de familia, ya que este proporcionará el *marco regulatorio* y las políticas claves de este proceso, entre otros.

El protocolo familiar puede estar definido como un documento que allega los acuerdos de los familiares, referentes a la forma como se le dará el manejo a la empresa, en lo que corresponde a la parte laboral y financiera. Podría generalizar que los capítulos en que se trabaja el protocolo de familia, son:

1. Constitución del consejo familiar, con reglamento de funcionamiento.
2. Declaración de Misión y Visión de los socios familiares, para su empresa.
3. Pactos relativos a lo laboral entre los familiares (es en este capítulo donde podría incluirse lo relativo a la sucesión gerencial, no siendo esto una camisa de fuerza; perfectamente puede realizarse como capítulo independiente).
4. Políticas de liquidez para los accionistas.
5. Lineamientos estratégicos: políticas de dividendos, reinversión de utilidades, tratamiento y manejo de las pérdidas, endeudamiento, capitalización, diversificación e internacionalización.
6. Políticas de apoyo a los miembros de la familia empresaria.

7. Políticas de contribución de la empresa a la comunidad.
8. Código de ética de los socios.

El consejo familiar es un espacio formal y permanente, para propiciar el diálogo, generar comunicaciones más eficientes y planificar la gestión. Los temas de discusión del consejo familiar pertenecen al ámbito de las relaciones empresariales. El consejo familiar reflexiona y plantea la Misión y la Visión de la familia para la empresa y promueve la definición de los pactos entre familiares para el manejo de la misma, materializándolos en el protocolo. El consejo vela y hace seguimiento al cumplimiento de lo pactado en el protocolo.

El tener los acuerdos de familia claramente definidos no es garantía de que no existirán problemas; de hecho, las empresas familiares tienen una serie de problemas que son inherentes a este tipo de compañías. Dentro de las empresas familiares pueden identificarse algunos problemas comunes, los cuales se nombran a continuación.

Confundir el derecho de propiedad con la dirección y(o) el gobierno. A menudo se confunde esa tenue línea de la propiedad y la dirección, y es que es condición natural sentirse con derecho a opinar esperando que se cumplan instrucciones cuando en alguna medida se es propietario.

Confundir los flujos económicos. Aunque las empresas familiares cada vez son más organizadas y se ven más estructuradas en su manejo de los diferentes recursos, no es extraño encontrar que los flujos económicos de la empresa se vean confundidos con los flujos económicos personales, cometiendo un adefesio financiero y pudiendo llegar a comprometer la viabilidad económica de la empresa.

Confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales. Se debe tener muy claro y muy bien identificado dónde comienzan y dónde terminan las relaciones afectivas y las relaciones contractuales. Hacer buen manejo de esta claridad hará que

podamos independizar las emociones de las decisiones de empresa que, en algún momento, pueden no converger y pueden generar conflictos y dilemas cuando se toman decisiones.

Retrasar innecesariamente la sucesión. La sucesión es un hecho que se debe asumir como una etapa más que la empresa debe pasar. No querer abordar el tema o no querer retrasar este proceso de manera voluntaria, caprichosa e infundada puede llevar a que la empresa pierda dinamismo y pueda tener consecuencias en las que pierda competitividad y posicionamiento en el mercado.

Confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y procesos de dirección.

Es importante que estas "trampas", como las llama Gonzalo Gómez en su texto, sean consideradas dentro del manejo, dentro del día a día y dentro de la planificación de la sucesión en las empresas familiares; pero, lo más importante para los miembros de empresas familiares es no considerarse infalibles ante estas. En el siguiente modulo se plantearán elementos adicionales a los anteriormente expuestos, los cuales fueron encontrados en el desarrollo de la consultoría, los cuales son problemas que las empresas se ven avocadas a enfrentar de forma permanente, y que se consideran problemas que generan muchas dificultades al interior de las empresas de familia (Gómez, G., 2005).

3. Aspectos metodológicos

Este trabajo se desarrolló como un trabajo de tipo exploratorio, a partir de los resultados obtenidos de un proceso de consultoría llevado a cabo por el CICE para un grupo empresarial antioqueño, el cual es netamente familiar y presentaba una coyuntura particular en cuanto a la sucesión gerencial, dado el retiro que se avecinaba, de su socio fundador.

Durante la fase de consultoría, se llevaron a cabo intervenciones desarrolladas directamente a miembros de la empresa y de la familia, donde se realizaron levantamientos de información basados en la observación de patrones culturales, valores organizacionales y familiares. Se desarrollaron, igualmente, entrevistas al socio fundador y a sus hijos, lo cual permitió tener los elementos necesarios y suficientes para construir el caso de sucesión, y así proponer las guías para el acompañamiento en una sucesión gerencial al interior de una empresa familiar. Este trabajo se apoyó en instrumentos previamente desarrollados, tales como cuestionarios y guías de entrevistas.

El análisis de la información recopilada fue motivo de estudio y discusión en conjunto con los consultores líderes del proyecto, en el CICE. Derivados de estos análisis, teniendo claro el desarrollo objeto del presente trabajo y considerando las teorías administrativas, se establecieron conjuntamente los lineamientos que deberían tenerse en cuenta para el desarrollo de las guías de consultoría.

4. Análisis y presentación de resultados

4.1 Descripción de la situación de las empresas familiares en Colombia y en la economía

Empresas familiares en Colombia

En Colombia la tendencia no es diferente a la del resto del mundo, las empresas de origen familiar, en efecto, son la mayoría en nuestro país. Basados en el estudio realizado por ANIF y UNE, que fue publicado en marzo de 2007 (ISSN 1909-6100), se halló que las empresas familiares en Colombia son cerca del 70% del total de las constituidas en el territorio nacional y, evidentemente, se hace mayor acento en cuanto a las pymes se refiere, que en cuanto a las empresas grandes.

La importancia de estas cobra mayor notoriedad, al analizarlas desde cada uno de los sectores: en la industria, constituyen el 80% de las empresas del sector; en el comercio, representan el 81%, mientras que el 67% de las empresas en el sector de los servicios son familiares o de origen familiar. Estos datos son extraídos de la segunda medición de la Gran Encuesta pyme de ANIF (2006).

Ejemplos de empresas reconocidas en Colombia podemos encontrar con solo recorrer un centro comercial o dar un paseo por la calle. A continuación, se presentan algunos ejemplos presentados por *FBN Colombia*, en su sitio web:

Grupo Acesco: es una empresa de la familia Escobar, con su principal compañía Acesco, líder en el sector del acero en Colombia. Hoy en día, atiende el mercado colombiano y exporta a más de 14 países del continente americano, concentrados principalmente en la Comunidad Andina de Naciones, Estados Unidos, Costa Rica, Chile y el Caribe. La familia Escobar es una de las más prestigiosas y tradicionales de la región del viejo Caldas en Colombia. Acesco reportó ventas de \$433.531 millones de pesos, para el año 2007.

Casa Luker: es una empresa de la familia Restrepo, dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios y de aseo. Es una empresa de tradición, pero también moderna y futurista, con gran presencia en mercados internacionales y de consumo fuera del hogar. La familia Restrepo es también una familia importante dentro de la región del viejo Caldas, y tiene su sede en la ciudad de Manizales. Casa Luker reportó ventas por \$487.990 millones de pesos para el año 2007.

Prebel S. A.: es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de belleza y cuidado personal, que también presta servicio de manufactura a terceros, de productos de la misma categoría y, además, produce y comercializa a gran escala joyería de fantasía. Esta empresa pertenece a la familia Martínez, de importantes empresarios dentro del área de Medellín. Prebel reportó ventas por \$128.180 millones de pesos para el año 2007.

Contempo: es una empresa mediana especializada en oficinas y comercio, que dobla el tamaño de sus activos al gestionar proyectos de oficinas y hotel, con la participación de inversionistas extranjeros bajo esquemas innovadores de financiamiento. Los dueños de esta empresa son la familia Torres, la cual está muy adelantada en todo el tema de protocolo familiar.

Autogermana: es una empresa de carácter familiar, dedicada a la comercialización de automóviles BMW. Sus dueños, los Sáenz, pertenecen a una de las familias más tradicionales de la sociedad bogotana. Autogermana reportó para el año 2007 ventas por valor de \$181.660 millones de pesos.

Auteco: es considerada la primera ensambladora de motos en Colombia y en el grupo Andino, además de ser la mayor importadora de repuestos de motocicletas en Colombia. Es liderada por la familia Vásquez, de la ciudad de Medellín. Auteco reportó para el año 2007 ventas por \$416.851 millones de pesos.

La importancia de las empresas familiares en la economía

Los negocios familiares tienen un alto grado de contribución dentro de la producción interna de los países. Hay documentación que hace referencia a que el 40% del PIB de los Estados Unidos se debe a este tipo de empresas, y a que 9 de cada 10 empleos los generan las empresas familiares (White, Krinke & Geller, 2004).

Dentro de nuestro contexto latinoamericano, y focalizándolo hacia el caso colombiano, encontramos que este tipo de empresas representan un porcentaje mucho más alto que el norteamericano; como ya lo hemos mencionado, cerca del 70% del total de las empresas en nuestro país son familiares, y la generación de empleo que de estas se deriva es también sumamente representativo dentro del total de los empleos.

La transición gerencial en este tipo de empresas es crítica para su subsistencia en el tiempo. Se encuentra que un alto número de empresas no subsiste la primera transición, y que para la tercera generación un gran porcentaje de las empresas familiares ha desaparecido.

En el caso latinoamericano, y específicamente el colombiano, se carece de estudios y de bibliografía que pueda servir como referencia para el desarrollo de cualquier tipo de investigación como la presente. Nos parece que, dentro de las justificaciones básicas que se pueden esgrimir para el desarrollo de este trabajo de grado, está el aportar algo de documentación a un tema tan poco documentado en Colombia.

El impacto de una mala sucesión o de un proceso de sucesión mal llevado dentro de las empresas familiares es funesto, en el sentido de que con este se puede llegar a poner en riesgo la estabilidad y la supervivencia de la empresa. Adicional al impacto que, desde el punto de vista familiar, pueda llegar a tener este proceso, que puede ir hasta deteriorar relaciones familiares, e incluso, hasta producir la ruptura de estas.

Dada la importancia en magnitud de estas empresas para la economía colombiana, y el alto grado de no subsistencia después de una transición generacional, es importante hacer una investigación sobre la sucesión gerencial en las empresas

familiares, fundamentado en un estudio de caso, para poder hacer recomendaciones para el proceso de consultoría al respecto y dejar un conjunto de guías de consultoría para procesos de sucesión en empresas familiares. Estamos seguros de la importancia de este aporte para la práctica de la consultoría y para el mejoramiento y fortalecimiento de nuestras empresas de familia.

Empresas familiares en la economía

En esta sección se definirá lo que entenderemos por empresa familiar, en primera instancia. Luego, se presentarán algunos números que mostrarán la importancia e incidencia de las empresas familiares en las diferentes economías, no solo en las de Latinoamérica o los países americanos, sino en el mundo entero.

Antes de entrar en materia, debemos hacer la definición de lo que para el presente trabajo consideramos como una empresa familiar. Se considera una empresa familiar aquella en la que una o más familias cuenten con más del 50% del capital o de la propiedad de estas, y donde por lo menos alguno de los miembros de la familia se encuentra vinculado laboralmente a la empresa, como lo plantea V. Bosh Sans en su documento *La empresa familiar: Su problemática y sucesión* (s. f.).

Las empresas familiares sin duda son de gran importancia dentro de la economía del mundo y tienen una gran incidencia en cuanto a su participación. En el mundo entero, entre el 65% y el 90% de las empresas son familiares o de origen familiar. En el Reino Unido, por ejemplo, estas constituyen el 65% del total de las empresas; en Austria, el 83%; en Alemania, el 93%; en Francia, el 60%; en Estados Unidos, el 80%; y en España, el 75%, por citar algunos casos. Si se mira desde el punto de vista del aporte a la economía, en España las empresas familiares aportan el 65% del producto interno bruto, generan el 80% de los puestos de trabajo, y el 26% de las 1000 empresas más grandes son familiares y generan el 55% de las ventas y el 5% de las exportaciones, de acuerdo con lo expuesto por V. Bosh Sans (s. f.).

Normalmente, se hace la asociación mental entre empresas familiares y pymes; pero, en realidad, en el contexto internacional hay empresas muy grandes que son de origen familiar. Para citar algunas están, Michellin, Carrefour, Walmart, Washington Post, BMW, Benetton y Marriot (como se puede evidentemente notar, estas son empresas de gran impacto en la economía global y, por consecuencia lógica, en los diferentes sectores económicos a los cuales pertenecen. Más aún, algunas de ellas, por no decir que casi todas, son referentes a nivel mundial y marcan la pauta en los sectores de la economía donde se desempeñan, como es el caso de WallMart en el sector del *retail*).

Se estima que solamente un 5% de las empresas familiares se mantienen en la cuarta generación; 38%, en la tercera generación; 26%, en la segunda generación, y 31%, en la primera generación. Estos datos son para España. El principal problema que algunos autores atribuyen a este resultado es la ausencia de planeación del proceso, y, dentro de esta, la falla en el cierre de brechas generacionales por medio del debido entrenamiento y de la consecución de un sucesor con capacidades idóneas para continuar manejando los negocios.

En las empresas familiares se hace referencia a la primera, segunda y tercera generación. Esta terminología hace referencia, en estricto orden, a que el manejo de la empresa lo tiene el fundador, los hijos o, en tercera generación, están los nietos o un consorcio de primos.

En términos globales, en la transición de la primera a la segunda generación desaparece el 67% de las empresas; de la segunda a la tercera generación desaparecen el 20% de las que aún quedan, y solamente el 10% de las empresas familiares sobreviven en la tercera generación. Dentro de las causas que se alcanzan a vislumbrar hasta este momento de la investigación, se encuentra: que la profesionalización de la empresa es muy inferior a la del resto de los competidores, lo cual conlleva a una pérdida de competitividad en el mercado; que los conflictos familiares intervienen en el tiempo de la empresa y en los asuntos de esta, desenfocando a la gerencia de los asuntos estratégicos; conflictos entre los

familiares que trabajan en la empresa y los que no trabajan ella: es muy común el no generar una clara distinción entre dónde comienza y termina un tema de empresa, y dónde uno familiar.

4.2 Revisión del caso de sucesión en una empresa familiar antioqueña

A continuación se presentan los elementos claves del proceso de sucesión gerencial en la empresa familiar antioqueña referenciada en la introducción. Esta empresa fue objeto de una intervención de consultoría en sucesión gerencial, por parte del CICE. Los elementos que se presentan a continuación servirán de complemento y de validación a los identificados en la primera parte (de revisión de literatura) de este estudio.

La empresa

La empresa pertenece al sector de la moda. Su origen, como el de muchas otras del sector, fue familiar. Su fundador fue un empresario de empuje que, con empeño y mucha dedicación, logró que el negocio que fue consolidando a través del trabajo constante y disciplinado alcanzara el estado en que se encuentra hoy en día: actualmente, cuenta con un pequeño grupo empresarial, con empresas en sectores como el de la moda y la estampación, el de reforestación y el de bienes raíces.

El fundador

El dueño-fundador nació en un pueblo de Antioquia de una familia modesta. Desde pequeño desarrolló el hábito del trabajo y el ahorro. En su infancia conseguía sus centavos haciéndoles mandados a las señoras del pueblo.

En su adolescencia, fallece su padre. Este hecho influyó en forma decisiva en su vida, puesto que debió hacerse cargo del sostenimiento de su madre y sus hermanos.

Después de terminar bachillerato y prestar servicio militar, se radica en Medellín, donde comienza su actividad de ventas en un almacén. Al poco tiempo decide independizarse y ampliar su actividad a los pueblos aledaños y al Eje Cafetero. Luego incursiona en el negocio de la confección de la mercancía por cuenta propia. Adquiere maquinaria y formaliza su negocio de producción y comercialización. Desde el principio practica la estrategia de crecer con puntos de venta propios y de avanzar en los negocios con la filosofía de “Lento pero seguro”.

A los cuatro años ya tiene su primer almacén propio. Hoy en día, 38 años después, cuenta con 160 almacenes propios alrededor del país. Actualmente vende cerca de tres millones de prendas al año y es líder en ventas dentro del segmento en el cual están posicionadas las marcas.

Filosofía empresarial

La filosofía sobre la cual está establecida la empresa se fundamenta en el crecimiento y creación de riqueza y bienestar no solo para la familia, sino para los clientes internos, los clientes externos y los proveedores. No concibe generación de riqueza si no hay beneficio para todos los que, de manera directa o indirecta, están vinculados con la empresa.

La sucesión en la empresa

El dueño-fundador tiene la ilusión de retirarse de la dirección de la empresa para cuando se cumplan los 40 años de fundación de la primera fábrica. Por esta razón, contactó a la Universidad EAFIT, por intermedio del CICE, para que le ayudara a elaborar el protocolo de familia y el plan de sucesión en la dirección de la empresa. Él quiere que todo lo que se ha construido perdure de tal manera que no solo sirva y se beneficien todos aquellos que ahora disfrutan de los beneficios económicos de la empresa, sino que esto pueda perdurar y beneficiar a las generaciones venideras. Quiere que sus hijos sepan mantener y manejar lo que tanto esfuerzo, trabajo y determinación le ha tomado.

El dueño-fundador considera que, dada la estructura actual de la empresa y las características mismas del mercado, se requiera una dirección adecuada. De no lograrse esto, "La empresa puede perderse en seis meses", afirma a uno de los consultores. Esta preocupación lo ha llevado a reconocer la necesidad de desarrollar un proceso de sucesión altamente estructurado y con toda la rigurosidad posible, de tal manera que la empresa pueda continuar con una gerencia idónea, para que no se pierda todo lo que se ha construido en estas décadas.

Los principios de dirección

Para el dueño-fundador hay varios principios claves para el proceso de dirección de una empresa como la que él tiene en sus manos: él considera que, como herramienta principal, debe seguirse el principio de que: "Todo se puede lograr, si se tiene claro lo que se quiere"...

En materia de mercadeo, él les comenta a los consultores que: "Si se encuentra una idea de producto estrella para el futuro, se debe hacer, pulir, mejorar y, lo más importante, hacerla antes que los demás, aunque esto implique invertir muchos pesos en publicidad para que el producto pegue y la competencia quede sin piso".

En el tema financiero, él afirma que a una empresa se le pueden permitir muchas crisis, menos una financiera. Por tal razón, el principio de dirección que debe mantener en la empresa es: "Primero, mantener unas buenas reservas financieras; segundo, mantener unas buenas reservas financieras, y tercero, mantener unas buenas reservas financieras".

La estrategia de producción para el dueño se sintetiza en las siguientes proposiciones:

- Cuando se trabaja para la clase media, se deben hacer productos cuyos precios se ajusten a ella.

- Se debe saber comprar, evaluar minuciosamente los costos en pesos y tiempo y eliminar los gastos innecesarios, para ofrecer un precio que beneficie al cliente con un producto, bueno, bonito y barato.

Recursos humanos: para el dueño de esta organización, el éxito de la empresa está en:

Ser una OBC (organización basada en el cliente). Esto significa que se deben hacer las cosas pensando en la retroalimentación permanente y respetuosa, en la búsqueda del crecimiento, la capacitación, la motivación y el apoyo, para que cada cliente interno cumpla sus sueños, tenga mejor nivel de vida y sea cada vez más responsable, mejor esposo, padre y amigo; esto implica conocer las fortalezas y debilidades de la gente con la que cuenta y estar atento a su proceso.

Relación familia-empresa

La preparación del protocolo familiar y la elaboración del plan de sucesión implicaron la formalización de las relaciones entre los hijos y la empresa. En este acuerdo, se definieron los órganos de dirección y gobierno de la familia y se estableció para el efecto un consejo de familia. Las responsabilidades de las instancias de gobierno de la familia y de dirección de las empresas cubren todos los aspectos relacionados con las inversiones, el futuro del patrimonio de la familia, y las relaciones laborales entre los miembros y las empresas de esta. La familia acogió favorablemente los puntos estipulados, y acordó que la junta directiva, nombraría un gerente que fuera un miembro de la familia, que además fuera una persona con las competencias adecuadas para desempeñar el cargo con los más altos estándares.

Los candidatos a la sucesión

La familia está compuesta por cuatro hijos, de los cuales, en opinión del padre, dos podrían ser candidatos a la sucesión de la gerencia y de la dirección de los negocios de la familia. Este le solicitó a la Universidad una recomendación sobre cuáles podrían ser los mejores candidatos para la dirección de las empresas y cuál podría ser el perfil de desarrollo de todos los hijos dentro de los negocios de la

familia. Solicitó, además, que se identificaran los puntos fuertes de cada uno y se elaborara además una sugerencia de áreas por desarrollar para cada uno y un plan específico al respecto.

El trabajo de la Universidad

La Universidad encargó a un consultor sénior la tarea de elaborar los diagnósticos y estudios del perfil de los hijos de la familia. Para tal efecto, se desarrollaron entrevistas en profundidad con cada uno de ellos. Las entrevistas se desarrollaron de forma personalizada. En el documento final se presentó el perfil de cada uno de los hijos, con sus competencias, su proyección profesional y la síntesis de los posibles aportes que cada uno puede realizar en la dirección general o funcional de la empresa. En las entrevistas, la Universidad, igualmente, indagó sobre las motivaciones personales de los hijos y su proyección de vida. Para los consultores, estos temas son de gran importancia por la incidencia que tienen a la hora de asumir una responsabilidad de dirección en la empresa. En el aparte de anexos se adjuntan las recomendaciones de la Universidad, con respecto a la sucesión en la empresa.

Hallazgos relevantes en el plan de sucesión

Definitivamente, es muy notorio lo enriquecedor que resulta el caso práctico respecto de la teoría, y es que, si bien la teoría marca una tendencia y una generalidad, cada caso debe ser analizado de forma independiente, porque las variables que se tienen en una situación determinada, pueden perfectamente diferir de las variables de otro, así los fundamentos sean iguales en ambos casos. Las consideraciones específicas de un caso son únicas, lo cual hace que, si bien hay temas y metodologías genéricas, cada caso deba analizarse y ser tratado de forma diferente.

Así las cosas, nos encontramos con que, en este caso puntualmente, hubo consideraciones que, por fuera de la literatura investigada, salieron a flor y a los que se les dio tratamiento en medio de las intervenciones y que involucraron nuevos elementos dentro del proceso.

El problema de la confianza

Dentro de los problemas por trabajar en la literatura, no se consideró el de la confianza: tanto la confianza que debe generar el sucesor ante el padre, como la que debe generar ante los empleados de la empresa. Este tema sale a relucir, porque uno de los dos candidatos perfilados a ser el sucesor (uno de los propuestos por el padre), carece de la confianza suficiente, ya que cuenta con una imagen de irresponsable e indisciplinado ante su padre, ante su familia y ante los miembros de la empresa.

En la parte teórica documentada atrás en el trabajo, se encuentran varias temáticas referente a los conflictos y problemas que pueden surgir al momento de la sucesión, pero esta no estaba contemplada, para lo cual fue necesario recomendar que, si esta persona era la seleccionada por el consejo de familia-junta directiva para llevar a cabo estas funciones, debería entrar a desarrollar fuertemente sus hábitos de disciplina en el trabajo, para convertirse en ejemplo. Adicionalmente, porque el fundador es realmente un modelo de trabajo y es considerado casi un "súperhombre" en la empresa. Es fundamental que tanto las personas de la familia como los empleados de la empresa cambien su percepción de esta persona, para poder hacer un buen trabajo.

El problema de la participación

Otro elemento nuevo que se pudo encontrar que no estaba incluido en la literatura investigada fue que, en la medida en que se desarrollaba la consultoría, se planteó la necesidad de vincular, mediante entrevistas individuales, a directivos de diferentes áreas funcionales de la empresa. Se encontró que era de suma importancia, porque era indispensable conocer la opinión y percepción de ellos ante lo que la gerencia debería ser, hacer y representar. Adicionalmente, se consideró de suma importancia conocer la opinión que cada una de estas personas tenía sobre los posibles candidatos, ya que son ellos los que conocen más el día a día de la empresa, y era muy valiosa su opinión en términos de cómo podía formarse cada uno de los candidatos y qué necesitaba la empresa.

El problema del desarrollo organizacional

Dentro de las entrevistas realizadas a cada uno de los directivos, el equipo de consultoría encontró que había temas de dirección por desarrollar al interior del equipo gerencial en la empresa. Este es otro hallazgo que no estaba vinculado a la teoría. Un poco más atrás se categorizó al empresario como un "súperhombre". Pues bien, dentro de las entrevistas que los miembros del equipo directivo les dieron a los consultores evidenciaron una debilidad en la empresa. Esta es, que este personal se encontraba en un cierto nivel de subdesarrollo gerencial y que el empresario entraba a suplir todas estas falencias con su gran capacidad de trabajo, conocimiento del negocio, asertividad en el trato a las personas y excelente labor comercial. El equipo directivo evidenció ser muy dependiente de las decisiones del fundador y poco autónomo en las áreas funcionales, deficiencias que habían sido suplidas por el empresario; pero, ante la eminente retirada de este, otra intervención debía llevarse a cabo. De hecho, se comenzó un proceso de desarrollo organizacional al interior de la empresa debido a este hallazgo, ya que para la empresa es necesario realizar cambios internos, de cara a prepararse para la salida del gerente. La teoría investigada no habla de la preparación de la empresa para el cambio. En estas intervenciones se evidenció la necesidad de no solamente preparar a la persona saliente y a la persona entrante, sino que también se evidenció la necesidad de preparar la empresa y el equipo directivo específicamente para el cambio que se avecina y para propiciar que la empresa continúe operando eficientemente en cada una de sus áreas ante la salida del fundador.

Cambios de paradigma

Un tema que se hizo manifiesto desde el principio del trabajo fue el del cambio de paradigma del padre frente al posible sucesor. Se encontró, efectivamente, que, de no darse un cambio en la actitud del padre frente al hijo, se haría muy difícil lograr efectivamente el desarrollo del sucesor. Era necesario evitar el impacto del efecto de Pigmalión en este proceso de desarrollo.

Proceso integral

Se destaca, igualmente, que el proceso de desarrollo de sucesores para una empresa debe abarcar no solamente a los sucesores mismos, sino también a todo el medio que los rodea y que hace posible o que contribuye a su crecimiento. La sucesión se identifica también como el proceso de transferencia de la dirección de la empresa no solo en el campo de la dirección general, sino también en los aspectos funcionales de esta. En los hijos se encontraron habilidades y potencialidades no solo para hacerse cargo de la dirección general, sino también para las gerencias funcionales de la empresa. Al realizar el proceso de intervención con cada uno de los candidatos, se encontraron una serie de habilidades, destrezas y competencias que pueden ser aprovechadas en la empresa, y candidatos que no estaban postulados para la gerencia general comenzaron a ser postulados para los otros cargos directivos al interior de la empresa. En conclusión, la consultoría, que comenzó siendo para la sucesión de la gerencia general, pasó a manejar los procesos de sucesión en las otras áreas funcionales de la compañía y pasó también a formar y capacitar a cada uno de los hijos, en las diferentes áreas: muchos terminaron involucrados en procesos diferentes al de la gerencia (preparándose para procesos en áreas funcionales).

Elementos complementarios

Dentro del desarrollo del trabajo para el cual fue contratada la Universidad por intermedio del CISE, se identificaron elementos adicionales que agregan gran valor, y que complementan los problemas planteados por la literatura investigada. En la práctica se presentan problemas adicionales, inconvenientes que tienen que ver directamente con la sucesión y que merecen de toda la atención durante el proceso, debido a sus impactos e implicaciones durante la transición dentro de la empresa. Es por esto que se consideró muy importante documentarlos desde el punto de vista de generación de conocimiento. Estos problemas adicionales son los siguientes:

1. La credibilidad de la familia hacia el sucesor: dentro del proceso de sucesión, la credibilidad de la familia hacia el sucesor es de vital importancia, ya que el apoyo

que se le dé legítima la autoridad al interior de la empresa, y este encontraría un respaldo incondicional, e irrestricto en algunos casos, lo cual le da al nuevo gerente un empoderamiento que lo lleva a que los resultados se den de una mejor forma.

2. La credibilidad de los empleados hacia el sucesor: esta credibilidad se manifiesta, en términos prácticos, en el mismo sentido del anterior punto. El hecho de que los empleados manifiesten una credibilidad hacia el nuevo gerente hace que su autoridad se legitime inmediatamente. Este solo hecho es increíblemente poderoso para poder realizar cambios de forma rápida y efectiva; al contar con la credibilidad de los empleados, se tiene uno de los elementos fundamentales del liderazgo ganado, lo cual ayuda fuertemente a la gestión de cualquier gerente.

3. La credibilidad del empresario hacia el sucesor: este punto es fundamental. Es considerado uno de los más importantes dentro del proceso de sucesión, ya que es clave que el empresario crea en la capacidad que tiene el sucesor de realizar una buena gestión, o el fundado nunca se sentirá seguro de dar el paso a un lado. Si bien en algunas oportunidades puede haber argumentaciones por parte del empresario, en el sentido de que al sucesor le puede "faltar" en este u otro aspecto, no se debe perder de vista que la formación es un proceso permanente y que, con certeza absoluta, el sucesor no tiene todos los elementos en la mano al momento de asumir la gerencia. Más adelante se ampliará el tema de la formación en el proceso de sucesión.

4. Los hijos entrarán a trabajar en la empresa y como directores dentro de áreas funcionales: en algunas oportunidades, se presenta que hijos del empresario pasan a ser parte de la organización a la cabeza de áreas funcionales, de forma paralela a la sucesión gerencial, pudiéndose esta presentar también en tiempos independientes. El involucramiento de otras personas de la familia dentro de los cuadros directivos del negocio también puede que presente inconvenientes, desde el punto de vista de limitaciones de funciones y atribuciones, lo cual puede presentar escollos al interior del proceso de sucesión, en el sentido en que pueden presentarse controversias y diferentes puntos de vista, que conlleven a conflictos

con respecto al mismo proceso de sucesión o con respecto a algunos cambios que se realicen en las etapas iniciales de dicho proceso.

En la actualidad

La empresa en la actualidad ha venido desarrollando las recomendaciones dadas por el CICE; de hecho, se ha puesto en marcha el plan de sucesión gerencial, y la selección del sucesor ya fue realizada. Actualmente, se encuentran en la etapa de formación y transición del empresario al sucesor.

La consultoría por parte del CICE fue de muy buen recibo y fue evaluada de forma excelente desde el punto de vista de aporte organizacional, lo cual lleva a concluir que los elementos utilizados y la metodología de análisis propuesta, así como su implementación, fueron acertados, y se pueden tener resultados satisfactorios a partir de la aplicación y utilización de lo planteado.

5. Guía propuesta de consultoría

En este apartado se presentarán las guías de consultoría para el acompañamiento de procesos de sucesión en empresas de familia.

Las guías contienen el modelo de sucesión, el rol del consultor y la propuesta de intervención en cada una de las etapas del proceso. Con la guías se pretende dar información y ayudas conceptuales y prácticas al consultor, para acompañar a la empresa en cada una de las etapas críticas del proceso de sucesión.

Por tal motivo, para cada paso del proceso se identifica el rol que debe cumplir el consultor, así como las herramientas, junto con las consideraciones conceptuales que debe tener en cuenta para acompañar a la empresa en cada uno de estos pasos críticos. Para nuestro caso concreto, se definieron seis pasos alrededor de los cuales se estructuraron las guías de consultoría, los cuales se describen más adelante.

Modelo de sucesión propuesto para empresas familiares

Para el desarrollo del modelo se trabajó con la siguiente información: una, extraída de textos y documentos, y otra, extraída del caso analizado en el presente trabajo. Del análisis del caso, se tomaron los siguientes seis elementos que se utilizaron para conformar la plataforma del modelo propuesto:

1. Identificación de las necesidades.
2. Identificación de los candidatos.
3. Formación y desarrollo del candidato.
4. Cambios en el dueño.
5. Cambios en la empresa.
6. Periodo de transición y salida.

Aportes de la literatura al modelo: de la revisión bibliográfica para la construcción de las guías, se utilizaron los elementos que se presentan a continuación.

1. **Definición de reglas para la selección:** se aplica por completo la aplicación de las reglas de selección, sabiendo que, dentro del protocolo familiar, existe una previa aceptación de estas por parte de la familia. Esta parte de la teoría planteada aplica perfectamente dentro de los procesos que se desarrollan a lo largo de la consultoría.

2. **Identificación de candidatos:** dentro de la teoría investigada, se encuentra que ya hay un supuesto, dado que el candidato está seleccionado y que lo siguiente es la preparación de este. No se plantea, ni la posibilidad de seleccionar el candidato dentro de una baraja de opciones, ni el cómo hacerlo.

Dentro del presente trabajo se incluye este elemento, que no es tratado dentro de la teoría y que, para efectos prácticos, es considerado de gran ayuda, ya que proporciona un norte de cómo realizar una selección dentro de los posibles candidatos. La selección dentro de una baraja de candidatos permite evaluar de una forma muy objetiva las condiciones intrínsecas de cada uno de los posibles sucesores.

3. **El desarrollo del proceso de entrenamiento de los candidatos:** se considera que todos los conceptos arriba expuestos provenientes de la teoría de *management development* son válidos para este caso, y más adelante se mostrará la aplicación de estos dentro de las guías para la sucesión.

4. **Financiación del desarrollo del sucesor:** en la teoría se plantea que la financiación de los procesos de formación en la sucesión está dada por parte de la empresa, concepto que se comparte plenamente, ya que la formación del sucesor es parte del sostenimiento a largo plazo del patrimonio familiar y, al ser los aspectos sobre los cuales se debe capacitar al sucesor una decisión por parte de la empresa y de la familia, los costos en que se incurriera en el proceso deberán estar a cargo de la familia.

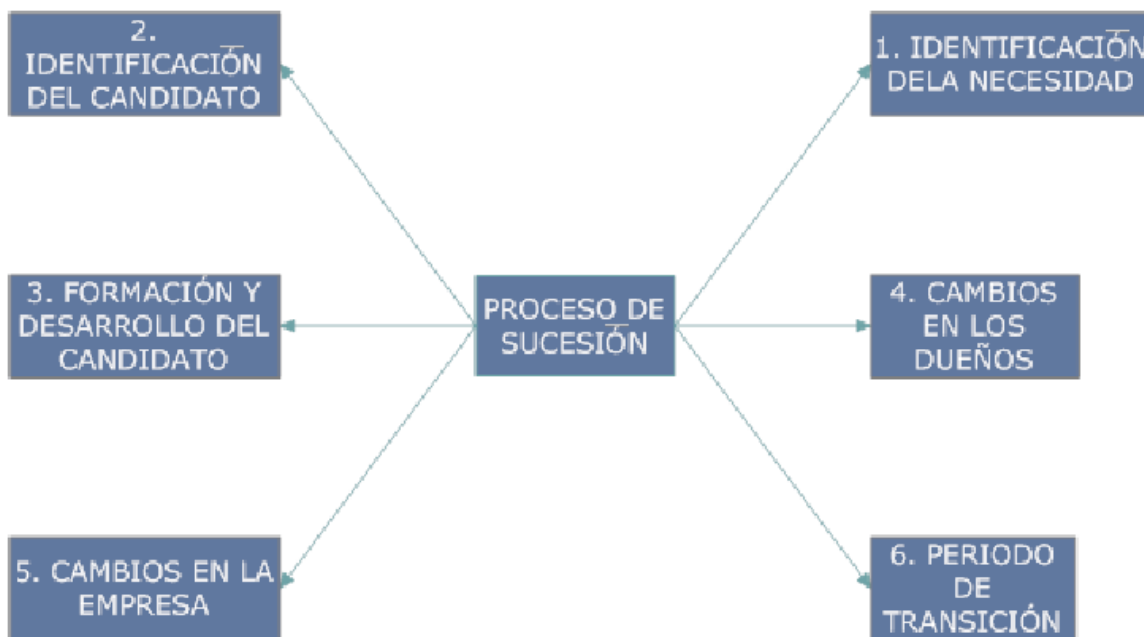
5. **El proceso de salida:** para el proceso de salida, es fundamental que se realice con una estricta planeación y estricto cuidado de todos los detalles. Este debe

realizarse con todo el ritual que amerita, dependiendo de la cultura organizacional, ya que marca “el fin de una era” y el comienzo de otra. En este sentido, se considera que la aplicación de este paso propuesto por la teoría tiene toda la validez. El hecho de no hacer claro dónde termina la gestión del empresario y dónde comienza la gestión del sucesor puede propiciar un claroscuro que no es sano, ni para el proceso, ni para la empresa, ni para los resultados; además, porque deja se dejan las puertas abiertas para que el empresario continúe ejerciendo gestión directa sobre la empresa, lo cual no es sano cuando ya se tomó la decisión de su retiro.

Modelo³

El modelo de caso que se propone cuenta con seis pasos, que se presentan en el gráfico 5.

Gráfico 5. Modelo para el proceso de salida



El primer paso: consiste en la identificación de la necesidad de la transición.

³ Tomado del caso estudiado. Se conserva la descripción original de los elementos, por considerarla de importancia.

Esta identificación incluye la toma de conciencia y, sobre todo, la disposición de los dueños y directivos actuales para dejar que otros tomen las riendas del negocio, bien sea en la dirección general, o bien sea en las funciones directivas claves de este. Generalmente, esta conciencia viene dada a raíz de la necesidad del dueño, y(o) los directivos, de retirarse por edad, por enfermedad o por imposibilidad de continuar al frente de los negocios. Es menos frecuente la toma de conciencia, en razón del nivel de madurez y desarrollo de los hijos o de los posibles sucesores del negocio. Ver realmente al hijo o al subordinado como posible sucesor es resultado de la toma de conciencia de la necesidad de entregar el negocio. La necesidad de sucesión se advierte generalmente por declaraciones del dueño/directivo y porque estos inician sus planes de retiro/jubilación. La percepción de la necesidad está atada a una etapa del plan de vida del dueño/directivo. Regularmente esta necesidad se hace explícita tarde, desde el punto de vista del proceso de identificación y formación del sucesor, y a tiempo desde el punto de vista del plan de retiro del director/dueño del negocio.

Regularmente las empresas sólidas mantienen la práctica de que cada director mantiene su reemplazo en formación, y corporativamente se mantiene un proceso regular de *management development* y de gestión del conocimiento, orientados a preservar el talento humano y el conocimiento necesarios para la continuidad del negocio, independientemente de los eventuales retiros de la dirección por parte de los dueños y de los principales directivos de la empresa.

En la empresa familiar, y en general en la pequeña y mediana empresa, este proceso no es sistemático. Normalmente es fuente de dificultad y trauma el anuncio de retiro del dueño y(o) de los principales directivos, por la falta de un proceso sistemático de gestión del conocimiento y de desarrollo ejecutivo.

El segundo paso: consiste en la identificación del candidato

Este paso corresponde a lo que, en gestión del talento humano, llamamos el reclutamiento de candidatos para ocupar un determinado cargo.

Reclutamiento en la empresa familiar: en la empresa familiar, el reclutamiento se hace, en primera instancia, dentro de la misma familia, especialmente hijos y parientes en primer grado de consanguinidad. Cuando la empresa es de la segunda generación (de hermanos), el proceso implica una búsqueda entre los primos, y en el siguiente nivel, una búsqueda entre los nietos.

Este proceso debe quedar regulado por el protocolo de familia. Cuando la familia se avoca por primera vez a un proceso de identificación de posibles sucesores, cuenta con el hecho de que el proceso de formación de los candidatos no ha sido intencional y sistemático y, por lo tanto, los criterios de identificación están contaminados por elementos subjetivos que, de no ser identificados y sopesados claramente, a la postre conducen a elecciones que derivan en dificultades posteriores⁴. Los hijos pueden percibir favoritismo de los papás por un determinado hijo, en detrimento de las aspiraciones de otros, por ejemplo, lo que conllevaría probablemente a rivalidades entre los mismos miembros de la familia y a dificultades para el sucesor en el manejo de sus relaciones con la familia posteriormente. Este proceso debe ser muy transparente y debe estar sometido a criterios objetivos que todos entiendan y a los que todos puedan aplicar. En aras de la transparencia, todos los miembros de la familia que estén o se sientan con condiciones de aplicar para el proceso de sucesión deben conocer los criterios, y proponerse cuando sea necesario. Esto último, cuando el proceso ya está establecido en la empresa. Cuando el proceso no está establecido, la identificación es "a ojo", y durante el camino se hacen todas las acciones necesarias para que el candidato logre el nivel requerido para ocupar el cargo de sucesor. Generalmente, los padres incentivan a sus hijos a estudiar negocios o carreras afines al negocio de la familia, con el interés o la ilusión de que alguno el día de mañana se haga cargo de la empresa, y esta elección forma parte de la vida y el panorama de la familia, de manera que, cuando se hace necesario identificar en serio al candidato, no hay dificultad o extrañeza en los miembros de la familia de que esto haya sucedido con una persona determinada, porque todos ya tenían en mente esta

⁴ Ver el tema del efecto de Pigmalión trabajado más adelante, en las guías.

posibilidad desde cuando esta persona inició sus estudios y su proceso de preparación.

Las peculiaridades de este elemento dependen entonces del nivel de desarrollo de la empresa familiar (primero, segundo, tercero) y del nivel de formalización del proceso de sucesión (si está definido en el protocolo y si en la empresa existe la práctica de *managemet developement* y de gestión del conocimiento).

El tercer paso: consiste en la formación y desarrollo del candidato.

Una vez identificado el candidato, viene su etapa de formación y desarrollo. Clásicamente se ha dicho que la etapa de formación y desarrollo debe tener tres fases: en la empresa, inicialmente para que capture la esencia del negocio y entienda todos los detalles y, sobre todo, el espíritu, los valores y las peculiaridades de la empresa; fuera del negocio, para que allí obtenga la disciplina del trabajo bajo el mando de un jefe diferente de la familia y para que contraste lo que vio en la empresa con otros ambientes de trabajo y así enriquezca su perspectiva y, por último, nuevamente dentro de la empresa, para que, con una experiencia enriquecida, se ponga en contacto con las responsabilidades del negocio y en cargos de mayor responsabilidad, hasta tener el panorama completo de la compañía. La formación abarca cuatro áreas también: el desarrollo de las competencias individuales, el desarrollo del liderazgo en la empresa, el desarrollo del liderazgo en la familia y el desarrollo del liderazgo social que requiere como director de la empresa. Cada uno de estos elementos es parte indispensable del proceso de formación del candidato.

El proceso de formación requiere, de todas maneras, que el candidato sea sometido de manera intencional a un proceso sistemático de aprendizaje, aprobado por el consejo de familia y administrado por el área de recursos humanos de la empresa. Para el desarrollo de esta etapa, se debe hacer un plan de trabajo acordado entre el dueño/papá y el candidato; el plan debe ser sometido a la aprobación del consejo de familia y debe ser entregado al gerente de la

empresa, para que él, conjuntamente con recursos humanos, se encargue de su ejecución. El candidato siempre debe tener un *coach* o tutor, que lo acompañe durante todo el proceso, le haga seguimiento regularmente, lo mantenga bajo un adecuado nivel de presión y exigencia y que revise con el candidato de manera periódica su desarrollo, de modo que se cumplan adecuadamente los planes de desarrollo de este.

De inicio, el candidato debe ser evaluado integralmente de acuerdo con el manual de competencias que, al respecto, debe desarrollar la empresa y, sobre todo, con el consejo de familia para estos casos. La evaluación la hacen independientemente no solo los padres, sino también los hermanos y demás directivos de la empresa que tienen conocimiento del candidato. Esta evaluación constituye el punto de partida del proceso de desarrollo. Posteriormente, y de manera sistemática, se irán evaluando los avances del candidato a medida que vaya terminado las diferentes actividades de formación establecidas, y el informe lo dará directamente el gerente de la empresa al consejo de familia.

El cuarto paso: consiste en los cambios que debe haber en los dueños para que se pueda dar el proceso. Los cambios son cambios en los modelos mentales de los dueños y en sus actitudes, en relación con los futuros sucesores. Los dueños deben apostarles a los candidatos y facilitar el proceso de desarrollo de estos. Se facilita el proceso de desarrollo cuando se asignan responsabilidades y se acompaña a los candidatos en el logro y manejo de estas y se asegura que el candidato ha desarrollado el suficiente empoderamiento para controlar todas las variables asociadas al éxito en su manejo. Debe dejarse la relación paternalista, y exigirle al candidato como si fuera un candidato independiente de la familia. La conciencia de los factores de comunicación y de dependencia que, por parte de los padres, impiden exigir y, por parte de los hijos, ser abiertos en la comunicación. Los padres deben pensar que se debe lograr la plena autonomía y seguridad del hijo, para que este adquiera plenamente las competencias gerenciales requeridas. Deben aprender a hacerse a un lado, para que el hijo pueda experimentar y

asumir responsabilidades directamente, pero, a su vez, deben mantenerse en el plan de exigir resultados y tomar cuentas de manera regular al hijo, para que este mantenga la presión por lograr los resultados acordados. No pueden asumir los padres el papel de hacer lo que el hijo no hace; deben empoderarlo, para que haga lo que debe hacer y, más bien, indagar y favorecer las áreas en las cuales el hijo debe ganar más poder de manejo, para que pueda atender las presiones y exigencias que se mantienen sobre él (presión vs. desempeño).

El quinto paso: consiste en los cambios que hay que hacer en la empresa para que pueda darse el proceso de sucesión. Estos cambios están relacionados con los roles que deben jugar los empleados de la empresa para apoyar el proceso de desarrollo de los sucesores, los nuevos sistemas y procedimientos que deben establecerse para facilitar este proceso (evaluación del desempeño, seguimiento y control del desempeño del candidato, la creación de roles y cargos para el desarrollo del candidato, y la revisión del área de estructura, para atender de manera completa los vacíos que podrían generarse con la salida del actual dueño/directivo. La empresa debe saber qué áreas quedarán desamparadas con la salida de los dueños/directivos, y cuántas personas deberían colocarse para atender estos vacíos. Normalmente, las empresas se organizan alrededor de las capacidades de sus fundadores; posteriormente, hay que organizarlas alrededor de los procesos establecidos y desarrollar las capacidades, en función de tales procesos.

Igualmente, es necesario al interior de la empresa estructurar y fortalecer el equipo de gerencia, como escenario para el aprendizaje de los futuros sucesores. Debe quedar evidente la participación activa del equipo, en la definición, ejecución y control de la estrategia del negocio y en el manejo y control eficiente del día a día de la empresa.

El sexto paso: consiste en el establecimiento de un periodo de transición en los sucesores. Durante este periodo, se desarrollan los procesos de aprendizaje y crecimiento tanto organizacional como personal del grupo de sucesores. Durante este periodo, se diseñarán y ejecutarán las intervenciones tanto a nivel de empresa como a nivel de individuos, y se mantendrá todo el proceso de aprendizaje requerido para lograr las condiciones de competencias necesarias en los miembros de la familia/sucesores. El periodo de transición es la etapa de aprendizaje y cambio a todo nivel en la empresa. Los organismos responsables de su desarrollo son el área de gestión humana, la gerencia del negocio y los mismos interesados, amén de los demás funcionarios de la empresa encargados de dar el apoyo y soporte necesario a los candidatos.

Rol del consultor, y su intervención en las etapas del proceso de sucesión en una empresa familiar

Como se mencionó al comienzo de esta sección, la segunda parte es la presentación del papel que se considera que el consultor debe jugar dentro de cada uno de los pasos en el proceso propuesto de consultoría, modelo en el cual se exponen nueve tipos de intervenciones ante una determinada consultoría a una organización. De acuerdo con lo planeado en el modelo de la madurez de la empresa y de la urgencia de los resultados, se decide el tipo de intervención que se aplicará.

El modelo que a continuación se presenta muestra los nueve tipos de roles de consultoría que el asesor puede asumir:

A. Roles que requieren baja intensidad en las intervenciones:

1. Facilitador.
2. Observador reflexivo.
3. Consejero técnico.

B. Roles que requieren moderada intensidad en las intervenciones:

1. Consejero.

2. Maestro.
3. Experto.

C. Por último, los roles que requieren alta intensidad en las intervenciones:

1. *Coach*.
2. Modelo.
3. Socio.

La habilidad del consultor está en la identificación del momento en el cual la empresa se encuentra, al igual que en la pericia para implementar las intervenciones utilizando las habilidades adecuadas, y hacer las intervenciones de tal manera que sea efectivo el uso del modelo dentro de la consultoría no solo en el tema de las empresas familiares, sino también en cualquier tipo de consultoría en general.

A continuación se presenta el modelo de los roles de consultoría, las habilidades de influencia para cada rol y las descripciones de estas (gráficos 6, 7 y 8).

Gráfico 6. Roles de consultoría



Gráfico 7. Habilidades de influencia para cada rol

Habilidades de influencia para cada rol

Consejero (1,9)	Coach (5,9)	Socio (9,9)
interpretar	mentor	compartir
confrontar	persuadir	impeler
empoderar	motivar	colaborar
Facilitador (1,5)	Maestro (5,5)	Modelo (9,5)
simplificar	entrenar	demostrar
preguntar	provocar	estimular
validar	reforzar	mostrar
Observador (1,1)	Consejero (5,1)	Experto (9,1)
resumir	decir	resolver
monitorear	criticar	corregir
dar crédito	defender, apoyar	hacer

La primera habilidad es para clarificar, la segunda es para desafiar y la tercera es para dar apoyo y soporte.

Champion, Kiel & McLendon, 1985.

Gráfico 8. Descripción de roles de consultoría

Descripción de roles de consultoría

Consejero	Coach	Socio
Usted lo hace, yo le serviré de apoyo.	Lo hizo bien. Haga esto la próxima vez.	Lo haremos juntos y aprenderemos uno del otro.
Facilitador	Maestro	Modelo
Usted lo hace. Yo me encargo del proceso.	Aquí tiene algunos principios que puede usar para resolver problemas de este tipo.	Yo lo haré. Usted observa para que pueda aprender de mí.
Observador reflexivo	Consejero técnico	Experto
Usted lo hace. Yo observaré y le diré lo que vea y escuche.	Yo le responderé todas las preguntas que vaya teniendo a medida que usted va desarrollando el proceso.	Yo lo hago por usted. Yo le digo qué tiene que hacer.

Champion, Kiel & McLendon. 1985.

En conclusión, los roles del consultor podrían ser definidos de la siguiente forma:

- El experto: el consultor realiza la tarea, asume por completo la responsabilidad.
- Modelo: el consultor realiza la acción de tal manera que la organización pueda “aprender viendo” cómo es que se ejecuta, y así adquiriera ciertas habilidades para poder posteriormente replicarlo por su propia cuenta.
- El socio: en este rol, el consultor, junto con la empresa, se encarga de realizar la tarea de forma conjunta, aprovechando que ambas partes tienen elementos importantes que aportar.
- El *coach*: el consultor no es responsable de cumplir la tarea; más bien, observa la forma en la cual se está ejecutando, así como los resultados de esta, y hace retroalimentación a partir de lo observado.
- Maestro: el consultor se encarga de entrenar, dar lineamientos genéricos y criterios para entender la problemática y la forma de abordarla.
- El consejero técnico: En este rol, el consultor genera un claro apoyo para la ejecución de la tarea, en el sentido de acompañar en la resolución de cualquier

tipo de inquietud que se pueda generar en el transcurso de la ejecución. Su enfoque es hacia el acompañamiento para el logro del mejor resultado posible.

- **Consejero:** el consultor trabaja para fortalecer la capacidad de ejecución de la empresa, se enfoca en el proceso y en la forma en la que el problema debe ser abordado. Ayuda como norte a la organización, para identificar sus objetivos y no perderlos de vista en el desarrollo de las tareas. Analiza en conjunto con la empresa los problemas y ayuda a resolverlos.
- **El facilitador:** el consultor ayuda a la empresa en el proceso de toma de decisiones.
- **El observador reflexivo:** el consultor da puntos de reflexión a la organización, a partir de las observaciones que él realiza. Esto con alto grado de síntesis, para poder construir a partir de estas.

En términos generales, cuando se habla de una consultoría para la sucesión gerencial en empresas familiares, se asume que, al principio, el consultor deberá jugar el rol de consejero técnico. Este rol es porque, en una primera instancia, cuando las empresas solicitan este tipo de acompañamiento, ni las familias ni las organizaciones tienen el bagaje para poder entender los pormenores y el cómo realizar las intervenciones conducentes a llevar a un feliz término un plan de sucesión. No obstante, en la medida en que la consultoría avanza, la madurez de la empresa y el afán por resultados varían, el consultor debe estar atento a la utilización de diferentes tipos de intensidad en las intervenciones para los distintos momentos del desarrollo del plan. Sin embargo, más adelante se presentan de una forma más detallada los roles que se propone que se deben jugar en cada una de las etapas del modelo de sucesión propuesto.

Línea de tiempo y tipo de consultoría en las diferentes etapas del proceso de sucesión

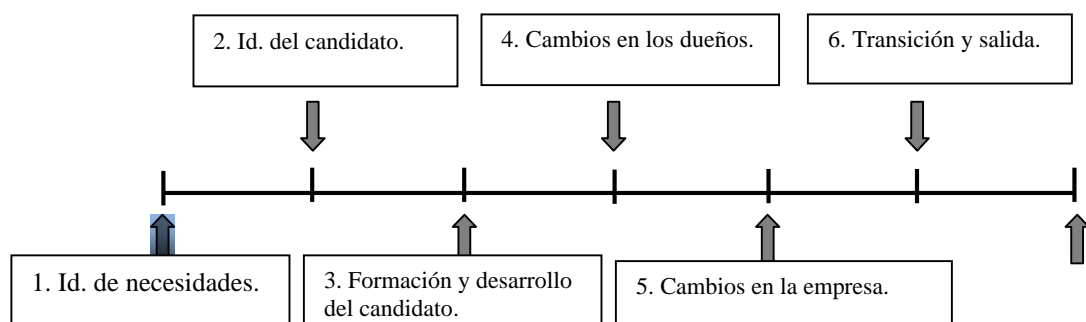
Ya se ha presentado el modelo propuesto para el manejo de una sucesión gerencial en una empresa familiar. De igual forma, se ha presentado el modelo de

roles que el consultor puede jugar dependiendo de los resultados y del crecimiento del cliente. La articulación entre estos dos ejes permite determinar cuál debe ser la función del consultor (James, R., 2004).

Ahora bien, a continuación se presenta dentro de una línea de tiempo, donde se consideran de forma cronológica las diferentes etapas en el proceso de sucesión, etapas arriba expuestas, y en estas se combinarán los diferentes tipos de consultaría necesarios para esos momentos claves.

Para efectos del proceso, en este punto se utilizará la experiencia del CICE en la formación de consultores, el cual en otra oportunidad había llevado a cabo un proceso similar para otro cliente (gráfico 9).

Gráfico 9. Línea del tiempo de las diferentes etapas en el proceso de sucesión



1. Identificación de la necesidad. Para esta etapa, el rol que se propone es el de consejero técnico. Dentro de este primer paso, hay una necesidad latente y una decisión por tomar. Para la empresa y para el empresario las inquietudes pueden ser interminables, en la medida en que se desarrolla el proceso de identificación de la necesidad y de toma de decisión. El consejero técnico juega al rol de responder muchas de las preguntas que

puedan surgir y, de manera adicional, pasa a ser quien enruta diciendo, criticando y apoyando.

2. Para la identificación del candidato, consideramos se debe asumir un rol de maestro. Es común que en nuestro medio las empresas de origen familiar, y más aquellas que están en la primera transición, son empresas que no cuentan con procesos sistemáticos y que han sido "hechas a pulso", por lo cual el proceso de identificación y selección de candidatos puede llegar a ser muy informal en caso de no dar una buena orientación, y esto conllevaría a que pudieran prevalecer favoritismos o percepciones, lo cual no es técnico en lo absoluto y se debe evitar, de cara a la permanencia y durabilidad del proceso que se está llevando a cabo. El rol de maestro se considera que puede ser efectivo en este paso, ya que, por medio de este, se ofrecen algunas alternativas de cómo llevar a cabo este proceso, y da elementos de ayuda que colaboran con la sistematización del proceso. Da principios, entrena y refuerza, lo cual es indispensable dentro de un tema totalmente desconocido para el cliente.
3. Formación y desarrollo del candidato. Esta etapa implica un proceso de formación de diferentes competencias, hábitos, disciplinas y conocimientos. Debe ser un proceso concertado entre recursos humanos de la empresa, el empresario y el sucesor. Este proceso nace con la evaluación integral efectuada al candidato, donde se evidencian claramente cuáles son los puntos que se deben desarrollar. Es por esto que se considera que, para este paso especialmente, este se debe llevar a cabo con una combinación de roles entre socio y *coach*. En este paso se debe hacer tanto una construcción conjunta de la evaluación y los cursos de acción como tener una fase de orientación y de retroalimentación, para poder llevar a feliz término los resultados.
4. Cambio en los dueños. El proceso implica que deben llevarse a cabo cambios a todo nivel, inclusive a nivel de dueños. Para lograr mejores resultados desde el punto de vista de cambio, puede aplicarse la técnica del

involucramiento de los afectados por el cambio, y así ellos no son ajenos a la situación, sino que, por el contrario, han sido tenidos en cuenta dentro del proceso. Es por eso que el rol que se propone para esta etapa es el de facilitador.

5. Cambio en la empresa. Al igual que en el anterior punto, varias áreas y personas de la empresa se verán afectadas por los cambios que se deberán llevar a cabo con motivo de la llegada de una nueva gerencia. Es importante tener a las personas involucradas cerca del proceso y, sobre todo, tener muy en cuenta las consideraciones que estas personas puedan tener, ya que son ellas las que en el día a día conocen la operación y el funcionamiento del negocio. El involucrarlas las hace parte del proceso, y esto ayuda a tener mejores resultados. El rol que se propone para este punto es el de facilitador.
6. Periodo de transición. Es en esta etapa donde ya se consolida y se da la puesta en marcha real de todo lo que hasta ahora se había estado planeando y preparando. Es en esta etapa donde ya el consultor comienza a jugar un rol de *coach*.

El consultor debe prepararse para intervenir en la empresa en cada uno de los anteriores momentos críticos de la sucesión. Para cada momento debe escoger, como se dijo anteriormente, el tipo de rol e intervención más adecuados, ya que de esto depende la calidad de los resultados en las diferentes intervenciones. No obstante lo planteado anteriormente, puede haber algunas empresas familiares con características específicas que lleven a que la intensidad en las intervenciones cambien.

Guías de consultoría para la intervención en las diferentes etapas del proceso de sucesión

En el siguiente aparte se presentará la propuesta de guías de la consultoría, para la sucesión en la dirección en empresas familiares.

Para la construcción de estas, tomaremos como base elementos del desarrollo práctico que, a criterio de los consultores y del mío propio, agregan un importante valor dentro del proceso de sucesión, y no lo hacen ni tan plano ni limitado a unos pasos específicos. De la primera etapa se tomarán elementos tales como la definición de las reglas para la selección, la identificación de los candidatos, el desarrollo del proceso de entrenamiento de los candidatos y el proceso de transición y salida del empresario.

En segunda instancia, del caso se resaltan elementos nuevos no considerados dentro de la teoría, como son los explicados en el anterior aparte, los cuales, si se integran al modelo teórico, hacen que se realice una consultoría muchísimo más completa. Dentro de los hallazgos de la experiencia práctica del caso, encontramos que vale la pena involucrar las problemáticas expuestas, como la de la confianza; la participación de toda la empresa en el proceso, ya que este debe ser considerado como un problema de empresa; involucrar varios elementos del desarrollo organizacional, y el cambio de paradigmas que se debe llevar a cabo tanto en las personas como en la misma empresa. Por último, este proceso de consultoría no solo puede llevarse a cabo pensando en la sucesión del cargo puntual, sino que debe ser considerado de forma íntegra, al interior de la empresa.

Como parte integral del trabajo, se pretende establecer una guía para ser utilizada en procesos de consultoría, que esté encaminada a indicar cómo realizar sucesiones en empresas familiares o, incluso con variaciones mínimas a las próximas guías, estas pueden llegar a servir como guías para el desarrollo gerencial en general, al interior de la empresa. Como se pudo plasmar anteriormente, la base que se ha utilizado para el desarrollo de los planes de sucesión gerencial está basada o fundamentada en la teoría del *management development*.

A continuación se desarrollarán de forma secuencial los pasos para la sucesión y se ampliará cada uno de ellos, para poder llevar a cabo la sucesión. De igual forma,

se proponen algunos formatos que pueden ser de utilidad en el desarrollo de la consultoría y en los diferentes procesos de intervención al interior de la empresa. Los siguientes pasos son los que se proponen para desarrollar en secuencia lógica en una consultoría que involucre sucesión gerencial. Estos pasos son los que el autor del presente trabajo de investigación, junto con el asesor de proyecto de grado, consideran necesario tener en cuenta para poder llevar a feliz término una sucesión. Estos, como ya se ha manifestado, son la propuesta que se hace para llevar a cabo la sucesión, y no son exactamente iguales a los presentados en los modelos atrás expuestos ni fueron los que se utilizaron en estricto sentido en la consultoría. Fueron los que, después de un proceso de depuración, se consideraron los necesarios para poder llevar a feliz término un proceso de sucesión en empresas familiares; adicionalmente, hay etapas como las de los cambios en los dueños y los cambios en la empresa, de los cuales es supremamente complejo realizar una guía de manejo.

1. Identificación de la necesidad

La primera fase dentro del proceso es la identificación de la necesidad de sucesión por parte de la alta gerencia. Esta etapa es crucial dentro del plan, ya que es la toma de conciencia que la empresa debe tener en cabeza de cada uno de los cuadros directivos, acerca de que la alta gerencia necesita un periodo de transición. Sin esta concientización, es muy difícil poner en marcha el plan; es más, sería imposible, ya que no contaría con el aval de la alta gerencia y perdería de forma inevitable la legitimidad que se necesita para que el plan sea exitoso.

Hay múltiples formas de poder entrar en conciencia sobre esta necesidad: puede ser, o porque la edad de los directivos hace que consideren la retirada, o porque hay impedimentos de tipo físico que imposibilitan, por una incapacidad parcial o total, el desarrollo de actividad por parte del fundador, entre otras causas. Pero,

en términos generales, la necesidad de cambio o sucesión es advertida de manera unilateral por parte del dueño, cuando participa de su plan de vida, que involucra un retiro.

Para llevar a cabo esta primera etapa, es indispensable, entonces, la participación activa de la alta dirección de la empresa. Para lograr la participación de la alta dirección, es indispensable que se les comunique a los cuadros directivos dentro de un ambiente formal, ojalá dentro de un comité primario como punto formal dentro de la agenda, la intención de retiro del fundador de la empresa. Con esto se logrará que no sea visto solamente como una decisión personal del gerente, sino que sea visto como una situación de empresa que implica la mayor atención posible, ya que el éxito a mediano y largo plazo de la empresa depende del éxito de esta transición. En caso de que para la toma de la decisión el gerente fundador ya haya tenido la oportunidad de madurar el tema del retiro, es muy recomendable que se haya asesorado previamente para la presentación del proyecto. Esto, con el fin de llevar una exposición muy clara y no ambigua, en términos de lo que seguirá para la empresa. Estas presentaciones disminuyen la incertidumbre y favorecen que la productividad de la empresa en estos periodos de transición no se vea directamente afectada a la baja. Es ideal que el proceso de comunicación al interior de la empresa sea claro y abierto, donde el personal esté enterado de la etapa del proceso que se está cursando y, en caso de haber definido el candidato, hacerlo saber a la empresa entera mediante reunión plenaria. Es vital un proceso de comunicación fluido al interior de la empresa; no se puede permitir que sea la comunicación informal la que se encargue de divulgar el avance del proceso.

Si un empresario solicita un servicio de consultoría enfocada en la preparación para la sucesión gerencial de una empresa familiar, el consultor lo primero que debe hacer es una entrevista con el empresario, para poder entender la empresa, su cultura y sus valores.

Para esta etapa, se propone la siguiente estructura para llevar a cabo la primera entrevista con el empresario:

1. Cuénteme de su historia personal, su infancia, educación, familia, etc.
2. ¿Qué experiencias como empresario tuvo antes de que esta empresa se fundara?
3. ¿Tiene más empresas?
4. ¿Ha fundado más empresas?
5. ¿Cómo fundó esta empresa?
6. ¿Cuáles son sus principales motivaciones?
7. ¿Qué considera que es lo más importante de un líder?
8. ¿Cómo concibe el mercadeo?
9. ¿Cómo concibe las ventas?
10. ¿Cómo concibe la producción?
11. ¿Cómo concibe las finanzas? Todas estas dentro del marco del negocio que se va a suceder.
12. ¿Cuáles considera que fueron y son las claves para el éxito que ha tenido?
13. ¿Cuáles son sus principales valores?
14. ¿Qué lo ha motivado para tomar la decisión de retirarse de la empresa?
15. ¿Cómo sueña usted que sea este proceso?
16. ¿Cómo sueña ver su empresa en 10 o 15 años?
17. ¿Tiene seleccionado su sucesor?
18. ¿Qué otros posibles sucesores existen?
19. ¿Sabe su familia de su decisión? En caso de ser afirmativo, ¿qué opinan?
20. ¿Puede identificar algún conflicto familiar que se derive de esta decisión?
21. ¿Al interior de la empresa puede identificar algún conflicto que se derive a partir de la decisión de su retiro?
22. ¿Cuáles considera usted que son las competencias básicas que deben tenerse para ocupar el cargo que se va a suceder?
23. ¿Cuál es el marco de tiempo que ha estipulado usted para su retiro?

24. ¿Existe(n) alguna(s) variable(s) que considere crítica(s) a nivel de empresa que deba(n) tenerse en cuenta y pueda(n) afectar el éxito del proceso?
25. ¿Existe(n) alguna(s) variable(s) que considere crítica(s) a nivel de familia que deba(n) tenerse en cuenta y que pueda(n) afectar el éxito del proceso?
26. ¿Cómo es la estructura funcional de la empresa en la actualidad?
27. ¿Cuál es el personal clave en cada una de las áreas?

Esta primera entrevista es crucial para poder entender la dinámica de la empresa y conocer cuáles son los valores y la cultura que la rodea, y con la cual el consultor tendrá que trabajar los próximos meses. Entender las bases y motivaciones del fundador hará mucho más fácil entender los motivadores de la empresa y los cimientos sobre los cuales la empresa está soportada como valores corporativos. Al igual que para cualquier tipo de servicio, para poder dar el resultado que el cliente necesita, y sobre todo en productos diseñados a la medida, es indispensable el profundo conocimiento de la empresa a la cual se atenderá.

2. Identificación y selección de candidatos

Para esta segunda etapa, ya se ha reunido a los cuadros directivos de la empresa y se les ha manifestado la intención del gerente fundador de retirarse de la dirección. Es el momento en que el consultor debe entrar oficialmente a figurar como uno de los acompañantes directos en el diseño del proceso de sucesión.

Este trabajo se hace directamente con el área de gestión humana de la empresa o con quien haga sus veces. En el proceso de recursos humanos, este es el equivalente al reclutamiento, donde, en primera instancia, se hace con recursos al interior de la familia, especialmente los hijos o los parientes en primer grado de consanguinidad (esto para empresas que harán la transición de primera a segunda generación). Para empresas que estén pensando en hacer la transición de segunda a tercera generación, los candidatos estarán entre primos o nietos. Para este tipo de cambios, es necesario y muy útil que estas consideraciones hayan sido previamente plasmadas en el protocolo familiar, para que el proceso sea manejado

de forma clara para todos los miembros de la familia y no se considere que este haya sido manipulado.

Es recomendable que, al interior de la empresa, el consultor lleve a cabo una serie de entrevistas al personal clave dentro de cada una de las áreas funcionales, con el fin de poder identificar factores críticos de éxito dentro del proceso que se llevará a cabo en lo referente a la sucesión, al igual que identificar cuáles son aquellas manifestaciones en el día a día que hacen que los valores del fundador sean establecidos dentro de la cultura como valores organizacionales.

Para estas entrevistas, es indispensable definir junto con el fundador cuáles son las personas que se consideran claves dentro de la empresa y que generarían valor agregado con sus entrevistas, para el conocimiento de la empresa en sus fibras más íntimas, en el sentido expuesto en el anterior párrafo.

Las siguientes preguntas se proponen para estas entrevistas:

1. ¿Cómo ve al gerente/fundador desde su perspectiva personal?
¿Empresarial? ¿Financiera? ¿Comercial?
2. ¿Cuáles son los valores que considera que son los principales del fundador?
3. ¿Cuáles son los principales valores de la empresa?
4. ¿Cómo describiría usted la cultura organizacional de la empresa?
5. ¿Qué vacíos encontraría hoy en día si el fundador se retirara?
6. ¿A quién vería sucediendo al fundador después de su retiro?
7. ¿Qué características personales tiene esta persona, que lo hacen pensar a usted que esta persona puede ser un buen reemplazo para el fundador?
8. ¿Qué características de liderazgo?
9. ¿Cómo es su rutina de trabajo con el fundador?
10. ¿Alguna consideración para el proceso de transición?

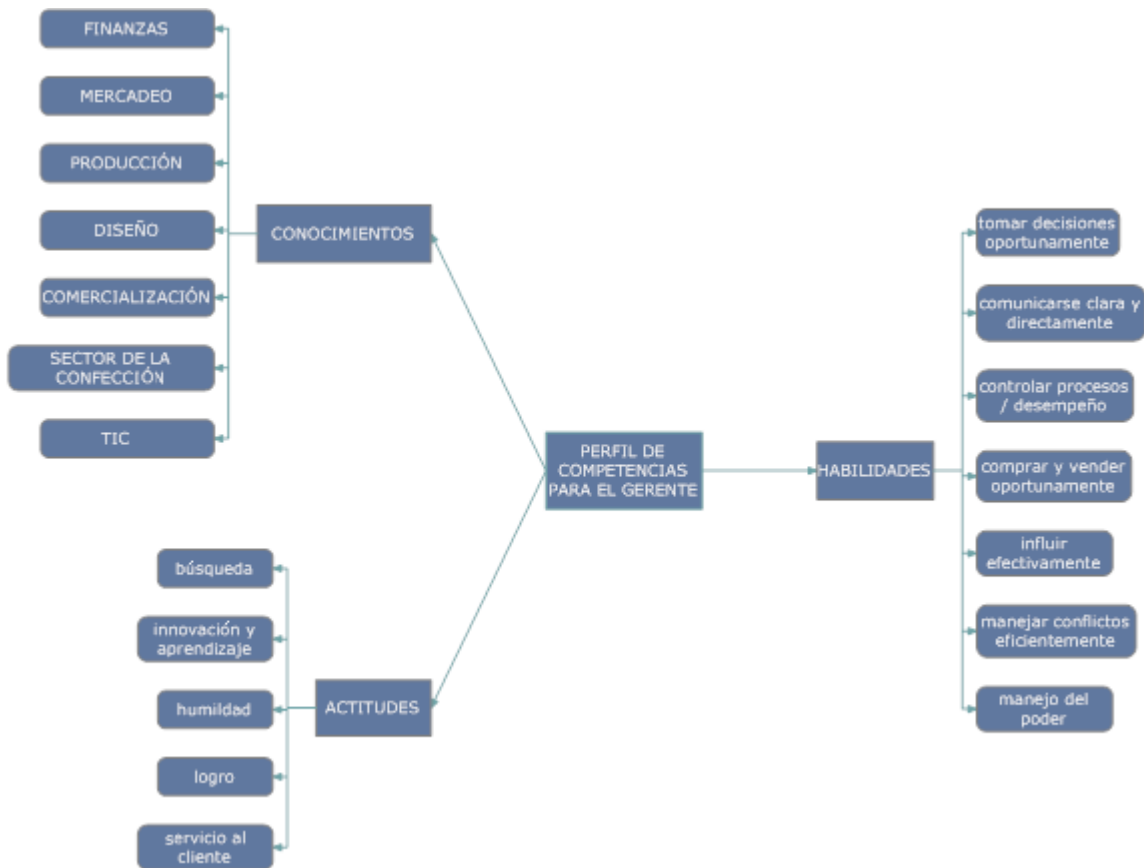
El resultado de estas entrevistas servirá como contextualización para el trabajo que más adelante se llevará a cabo.

Los procesos de primera a segunda generación normalmente no tienen ni la rigurosidad académica ni la conceptual idóneas para este, ya que el proceso está contaminado por un alto grado de subjetividad y, como antes se señaló, en la

teoría de empresas familiares, las decisiones están cargadas con un alto grado de emotividad y podrían tener posibles dificultades en etapas posteriores. Es en esta etapa en la que los hijos pueden estar contrapuestos en primera oportunidad, porque perciben que cualquier decisión que se tome es debida a favoritismos, y esto puede conllevar a posteriores rivalidades. El consultor debe ser muy asertivo para ayudar a identificar el mejor candidato posible. Es por esto que el trabajo con el área de gestión humana, o con quien al interior de la empresa haga sus veces, es fundamental para conservar la objetividad del "reclutamiento" y selección de candidatos.

En conjunto con gestión humana se deben definir claramente los aspectos esenciales de la posición que se vaya suceder. Para ello, como primer paso es importante identificar el mapa de competencias básicas que debe tener el sucesor al cargo de director de la empresa. El cuadro que aparece a continuación, tomado de la experiencia de la empresa intervenida, puede servir de guía para el análisis sistemático de las competencias del candidato (gráfico 10).

Gráfico 10. Guía para el análisis sistemático de las competencias del candidato



El siguiente cuestionario ayudará a identificar las necesidades de formación del candidato.

1. ¿Cuáles son las funciones que esta persona cumplirá dentro de la empresa?
2. ¿Cuál es la educación básica que el candidato debe tener?
3. ¿Cuáles son las competencias básicas que esta persona debe tener? ¿Cuáles académicas?
4. ¿Qué características personales debe tener esta persona?
5. ¿Cuál es el contexto del mercado actual del sector económico de la empresa?
6. ¿Cuál es la principal competencia?
7. ¿Quiénes dirigen la competencia? ¿Qué educación tienen? ¿Qué tipo de personas son?
8. ¿Qué esperan los clientes de la empresa y del gerente?

9. De acuerdo con la cultura organizacional, ¿cuáles son los elementos de liderazgo o las características de liderazgo que los empleados de la empresa identificarían como el líder que necesitan para poder legitimar la autoridad de cualquier gerente?

Una vez se tenga esta claridad, con gestión humana, o con quien al interior de la empresa haga sus veces, es indispensable validar estos datos con el fundador y, de ser necesario y si la costumbre lo requiere, con el consejo de familia, para así involucrarlos estratégicamente dentro del proceso y lograr que se involucren dentro del éxito del mismo.

Una vez se allanen estos pasos, se debe comenzar a realizar un mapeo de los posibles candidatos, sin realizar juicio de valor alguno, para evitar cualquier subjetividad y sesgo que contamine el proceso. Esta labor debe realizarse en un foro cerrado entre el gerente fundador, el gerente de recursos humanos y el consultor, quien para este ejercicio jugará el papel de facilitador, teniendo en cuenta toda la información que ha recopilado en las anteriores entrevistas.

Para el desarrollo de este paso, se propone la utilización del siguiente cuadro comparativo, que permite visualizar claramente la lista de competencias necesarias y características personales de cada candidato que son requeridas para el cargo, y que son identificadas en conjunto con gestión humana (tabla 1).

Tabla 1. Cuadro de competencias y características requeridas para el cargo

CARACTERÍSTICA /COMPETENCIA	CANDIDATO 1 Cumple/no Cumple	CANDIDATO 2 Cumple/no Cumple
Competencia 1		
Competencia 2		
Competencia 3		
Competencia 4		

Competencia 5		
Competencia 6		

Adicional a este cuadro, se propone la utilización de un segundo cuadro se presenta a continuación, que sirve para analizar a cada candidato de forma independiente (tabla 2).

Tabla 2. Cuadro para analizar las competencias de cada candidato

CANDIDATO 1		
CARACTERÍSTICA/ COMPETENCIA REQUERIDA	Característica personal Cumple/no Cumple	Observaciones
Competencia 1		
Competencia 2		
Competencia 3		
Competencia 4		
Competencia 5		
Competencia 6		

A partir de los resultados de este cuadro se procede a realizar un análisis más detallado utilizando el segundo cuadro, que servirá de base para el diseño del plan de desarrollo y formación del candidato.

Ya con esta información en la mano, se puede tener una claridad de quién puede ser el posible candidato. Con esta información se convoca a una reunión con el gerente fundador, para validar la propuesta del sucesor o ratificar/objetar el candidato previamente propuesto, todo esto basados en datos concretos y elementos sólidos extraídos de las entrevistas y del proceso académico riguroso establecido y desarrollado con gestión humana, donde a esta instancia se pueden ya tener resultados concluyentes.

Es importante que el consultor tenga en cuenta que en el proceso de selección del candidato no solo debe trabajarse con la información de las competencias del candidato, sino también con el elemento subjetivo del grado de confianza o tranquilidad que el candidato despierta en el dueño o en el equipo de trabajo que hace la selección.

Para reducir el sesgo subjetivo de las preferencias del dueño, el consultor puede proponer un proceso participativo en el cual no solamente la opinión del dueño tenga peso, sino también la opinión de otros miembros de la familia y, ojalá, la opinión de expertos de fuera. En una sesión de trabajo se revisan las diferentes opiniones de los miembros del equipo que va a seleccionar al candidato, y se discuten abiertamente las percepciones que cada uno tiene de este, procurando incorporar la información que cada uno de los miembros aporta al proceso, para que al final la decisión se tome con una base muy mejorada de información que, mediante el procedimiento descrito, ha rebajado muchísimo el sesgo subjetivo (favorable o desfavorable) del dueño o de alguno de los miembros de la familia.

3. Diseño del plan de desarrollo y formación del candidato

Una vez seleccionado el candidato sucesor, el fundador, el consultor y gestión humana en conjunto deben generar el plan de formación y desarrollo. Este plan debe incluir tanto algunas variables como tres etapas que consideramos esenciales, y que veremos algunos párrafos más adelante. Este plan debe ser compartido y sometido a juicio, para ser aprobado por el consejo de familia, y debe ser llevado a cabo con la seriedad y responsabilidad que un plan de desarrollo de carrera amerita. Es posible que sea un plan a 1, 2 o 3 años, dependiendo del caso, y muy probablemente implique el desembolso de sumas de dinero importantes en el sostenimiento del candidato, en caso de tener que abstraerlo de una posición en una empresa diferente y(o) para los costos que muy probablemente se tienen que asumir, por concepto de la educación formal en la

que se tenga que incurrir o en los honorarios que haya que pagar, en el caso de tener que recurrir a un *coach* externo, en caso de llegar a necesitarlo.

Se aprovechará la información obtenida en el punto anterior, para poder delinear específicamente cuáles son las competencias actuales del candidato y cuáles son los puntos por desarrollar. Estos puntos deben ser analizados desde dos diferentes ópticas: desde el punto de vista académico, qué programa de formación universitaria tiene el candidato, qué programa de educación formal debe tomar para complementar los conocimientos necesarios para ese cargo, bien sea una especialización que le dé conocimientos técnicos específicos o, simplemente, un plan de formación gerencial por medio de un programa de alta gerencia o de un MBA. Puede darse el caso de encontrarse solo con la necesidad de complementar la parte técnica, simplemente con programas de educación continua tales como un diplomado en cierta área específica. El otro punto de vista para la formación del candidato es la formación desde la óptica de las habilidades personales de dirección. Es posible que el candidato requiera un *coaching* o un *mentoring* desde la perspectiva gerencial, que sería permanente durante un periodo de tiempo determinado, para fortalecer sus habilidades gerenciales y sus rutinas, de tal manera que pueda establecer la dinámica gerencial requerida para adoptar el liderazgo necesario. Esto tiene dos implicaciones: una es la eficiencia y asertividad a la hora de tomar las decisiones de impacto organizacional, y la otra es la legitimación de la autoridad ante los empleados.

Para la ejecución de la primera etapa de formación y desarrollo del candidato, es recomendado disponer de un tiempo de conocimiento profundo del negocio. Esto puede llevarse a cabo aplicando en cierta medida algunas de las técnicas de *management development*, que en páginas anteriores se tuvo la oportunidad de exponer, como lo es la rotación en diferentes cargos, y de esta manera puede la persona tener un conocimiento de las peculiaridades de cada una de las áreas funcionales del negocio y, adicionalmente, impregnarse de la cultura corporativa y poder vivir en cuerpo propio los valores y el espíritu que el fundador le ha

impregnado a la empresa. Si el candidato ya ha venido desempeñando funciones al interior de la empresa, mucho mejor, por cuanto el tiempo de aprendizaje y absorción de la cultura se contraerá en algunos meses. Es necesario diseñar junto con el fundador el cronograma de recorridos, ya que es este quien conoce dónde vale la pena permanecer más o menos tiempo, al igual que será quien guíe al sucesor por las áreas que realmente generan valor agregado en la cadena de valor de la empresa.

La segunda etapa, que transcurre fuera de la empresa, es donde principalmente se trata de aprender por contraste y de establecer comparaciones entre lo que encontró en la empresa y las experiencias nuevas en otras organizaciones. Adicionalmente, es muy importante trabajar bajo el mando de un jefe que no sea un miembro de la familia, para aprender. Esto enriquece las diferentes perspectivas y permite aprender sobre distintas formas de liderar y sobre diferentes enfoques de liderazgo.

La tercera etapa propuesta es la relacionada con la revinculación a la empresa familiar, donde, ya con la experiencia adquirida, el sucesor podrá ponerse de frente a responsabilidades directas en la empresa y foguearse con la asesoría y compañía del fundador. Es recomendable utilizar la metodología planteada, de asesoría y reemplazo, donde la persona que va a ocupar el cargo gerencial esté en proceso de capacitación directa en el puesto que va a ocupar, con la asesoría directa de la persona que abandonará el cargo. Acá es fundamental que la persona que dejará el cargo será la encargada de hacerle al sucesor un acompañamiento permanente, para garantizar por medio de este trabajo mancomunado un éxito total, al poder mostrar cuáles son los factores críticos de éxito en cada uno de los aspectos que dentro de la gerencia se tocan.

Durante esta etapa, es importante que el consultor entienda que puede producirse el llamado efecto Pigmalión,⁵ que trae como consecuencia, nuevamente, que sean

⁵ Si un empleado recibe la continua aceptación de su jefe, es muy posible que aquel exhiba un alto desempeño en sus funciones y, por tanto, su rendimiento sea más alto, a la vez que efectivo. Si, por el contrario, sus

los prejuicios del dueño o de las personas a cargo del proceso de aprendizaje o desarrollo del candidato los que entren a limitar o a sesgar las oportunidades y evaluaciones que se hagan del proceso de desarrollo de la persona. Para el manejo de este inconveniente, se sugiere al consultor, por un lado, hacer explícito al equipo a cargo del proceso de desarrollo, del riesgo que se tiene de ser víctimas de este efecto y, en segundo lugar, hacer que las decisiones de desarrollo se tomen en organismos colegiados, como la junta de dirección de la empresa o el consejo de familia.

4. Cambios en el dueño

El consultor debe tener presente que, durante todo el proceso de selección, formación e implantación de un nuevo sucesor, el dueño mismo puede ser una fuente importante de distorsión e, increíblemente, de resistencia al cambio. Por tal motivo, el consultor debe tener en cuenta este hecho, para que, de manera paralela, facilite los cambios necesarios en el dueño, de modo que este no se convierta en un obstáculo para el proceso.

De entrada, es importante que el dueño identifique sus temores y las inseguridades que le asaltan al abordar tanto el proceso de sucesión como tal, como el proceso de selección y desarrollo del candidato.

Se sugiere al consultor facilitar una reunión dedicada exclusivamente a que el dueño exprese de manera explícita sus miedos, temores e inseguridades, y se converse de manera racional acerca de cada uno de ellos y de las implicaciones que tendrían para el proceso de sucesión, en caso de no saberlos manejar. Si el consultor encuentra que los temores e inseguridades son muy profundos, debe

capacidades son siempre cuestionadas por parte del superior, la actitud indiferente y desmotivación por parte del subordinado irán aumentando, lo que incuestionablemente conllevará una disminución de la cantidad y calidad de su trabajo. En el mundo de la empresa, el Efecto Pigmalión viene a significar que todo jefe tiene una imagen formada de sus colaboradores y les trata según ella; pero, lo más importante es que esa imagen es percibida por el colaborador, aunque el jefe no se la comunique. De tal manera que, cuando es positiva, todo va bien; pero cuando es negativa, ocurre todo lo contrario. Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_Pigmal%C3%B3n

recomendar al dueño la ayuda de un profesional especialista (psicólogo) que le dé apoyo en el manejo de estos.

Una vez hecha la reunión, se sugiere al consultor utilizar el instrumento que se utiliza en sesiones de *coaching* identificado con el nombre de "cambios en el líder", que se enfoca a identificar con el dueño las cosas que debería hacer más, para facilitar el proceso, y las que debería hacer menos, con el fin de permitir que las nuevas conductas o cambios puedan darse fácilmente. El instrumento que aparece en el cuadro a continuación es pues la ayuda, para realizar este ejercicio con el dueño (tabla 3).

Tabla 3. Cambios en el líder

CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE DE APRENDIZAJE	CONDUCTAS QUE DEBO HACER MENOS	CONDUCTAS QUE DEBO HACER MÁS

Una ayuda adicional para que el dueño identifique y trabaje los cambios necesarios para facilitar el proceso de sucesión en su empresa es la llamada Ventana de Johari, con el fin de que el dueño amplíe su campo de percepción personal y se pueda enfocar en aspectos de su conducta que impactan a los demás, y de los que él no tiene conciencia. El conocer estos aspectos le facilita el proceso de cambio sobre ellos.

Finalmente, el consultor puede evaluar si el dueño necesita acompañamiento especial en su proceso de cambio, bien sea porque no tiene la disciplina necesaria para desarrollar las nuevas conductas, bien sea porque no cuenta con el tiempo o la disposición firme de lograrlo. Para ello, el consultor puede sugerirle la ayuda de un *coach* ejecutivo que lo acompañe en el proceso. Las herramientas de *coaching* que maneja el CICE pueden servir al consultor como guía, para el desarrollo de intervenciones al respecto. En la sección de anexos se incluyen las herramientas de *coaching* anunciadas.

5. Cambios en la empresa

El consultor debe ser consciente de que existe la posibilidad de que la estructura organizacional opere de manera ajustada, porque gira alrededor de la capacidad y dinámica del dueño. En caso de que esto exista, el consultor debe evaluar qué competencias deben desarrollar los miembros del equipo de dirección de la empresa, para cubrir la ausencia del dueño. En la práctica, se encuentra que cuando las organizaciones están estructuradas alrededor de una imagen muy fuerte, los miembros del equipo tienden a rezagarse en sus habilidades ejecutivas y directivas, porque el líder cubre los vacíos que existen al interior del grupo. Se recomienda al consultor desarrollar el siguiente cuestionario con los miembros del grupo:

1. ¿Cómo funcionaría el grupo en caso de que el líder no existiera? ¿Qué problemas o deficiencias se presentarían al interior del grupo?
2. ¿Qué competencias considera cada miembro del grupo que le hace falta para funcionar efectivamente en ausencia del dueño?
3. ¿Qué hace falta desarrollar en las áreas funcionales para suplir los vacíos que pudieran generarse con la ausencia del dueño?
4. ¿Qué ambiente de aprendizaje debería establecerse para fomentar el desarrollo de las competencias en los miembros del grupo de dirección y en las áreas funcionales?

En caso de que esto exista, el consultor debe conversar con el dueño, para hacerle ver las implicaciones organizacionales de su retiro y la necesidad de fortalecer a la organización tanto en su equipo de dirección como en las áreas funcionales. El consultor debe, además, proponerle al dueño un plan de desarrollo de la organización, en esos aspectos específicos. En dicho plan, el principal agente de cambio debe ser el mismo dueño. Este plan debe ser presentado y socializado a los miembros del grupo de dirección y debe ser coordinado directamente por el director de gestión humana. La dirección misma de la empresa debe asignar el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, y el avance del plan debe revisarse en las reuniones del equipo de dirección de la empresa.

El consultor, permanentemente debe hacerles caer en cuenta a los miembros de la empresa que preparar a la organización para un proceso de sucesión es igualmente una oportunidad para que esta crezca de manera orgánica.

6. Implementación, puesta en marcha y retirada del fundador

En esta etapa, el consultor debe enfocarse a facilitar las condiciones y los procesos necesarios tanto para la llegada del nuevo director como para el retiro del dueño. Para la llegada del nuevo director, el consultor debe tener en cuenta que es necesario desarrollar con todos los miembros de la empresa un proceso de comunicación adecuado, sobre la persona que va suceder el cargo, así como la etapa de inducción a la cual será sometido. Siempre es necesario recomendar que haya un periodo amplio de traslapo entre el nuevo gerente y el dueño, con el fin de que las rutinas, criterios y asuntos propios de la dirección sean debidamente identificados, conversados y asimilados por parte del nuevo director. Adicionalmente, esto proporciona espacio para el aprendizaje sobre los elementos culturales, organizacionales y políticos más relevantes de la empresa. Este aprendizaje en la práctica es fundamental. Muchas empresas utilizan la figura de

asistente de gerencia, para realizar este proceso de traslapo y el proceso final de inducción.

Durante la última etapa de transición, el consultor debe hacer consciente al dueño de que, para efectos de que se dé el aprendizaje y de que el candidato dé todo su potencial, es necesario mantener un altísimo grado de exigencia sobre el candidato a lo largo de la etapa de implementación del cambio, ligado esto a momentos de evaluación y de *coaching*, en los cuales se identifiquen las necesidades de desarrollo que tiene el candidato y que son críticas para atender adecuadamente los niveles de presión sobre resultados a los cuales este es sometido.

En esta etapa, el consultor debe hacer consciente al gerente, y a todos los que están encargados del proceso, que deben estar completamente alineados con la nueva estructura y prestar todo el apoyo para que el nuevo gerente tenga los mejores éxitos. Este cambio no entra en juego con el chasquido de los dedos; es un cambio que se ha venido trabajando muy desde el comienzo del proceso, desde cuando se comenzó a involucrar al consejo de familia en todas las decisiones relativas al plan de sucesión, y ellos, con la aprobación y retroalimentación en cada uno de los pasos, dan su respaldo tácito.

El consultor debe hacer caer en cuenta a la dirección de la empresa de que los cambios que deben realizarse al interior de la organización son también de vital importancia para que el proceso de sucesión pueda concluirse con buenos resultados. El consultor no debe olvidar que normalmente las empresas familiares se han fundado alrededor de alguna técnica que se desarrolló y se aprendió como oficio, y donde el fundador ha estado involucrado en alguna o en todas las áreas funcionales del negocio. Es indispensable que se sepa y se espere que estas áreas van a quedar sin ese apoyo hasta tanto no se documenten de nuevo las funciones y tareas. El consultor debe hacer saber al director de la empresa que son muchos los cambios que se vienen en lo sucesivo y que la capacidad de aceptar estos cambios y de implementarlos rápidamente será muy valioso para la empresa en

ese periodo de transición; es muy probable que, con la salida del fundador, debe hacer caer en cuenta que hay que fortalecer el equipo de dirección en algunas de las áreas funcionales, para poder reemplazar al anterior gerente. Esto hay que tenerlo muy presente, porque, en algunas oportunidades, el sucesor no tendría la capacidad para poder adoptar todas las responsabilidades que asumía el anterior gerente, por lo menos en una etapa inicial.

En este proceso de manejo del cambio, el consultor debe ser consciente de que el manejo del aprendizaje organizacional necesario para este proceso a todo nivel en la empresa es responsabilidad directa en primera instancia de gestión humana y de la gerencia misma del negocio. Obviamente, detrás de estos estarán todos los otros funcionarios de cierto nivel en la empresa, que son solidarios prestando todo el soporte para que el plan que se lleva a cabo sea un éxito. No se debe perder de vista que gestión humana también es la encargada del diseño y ejecución del plan de comunicación del proceso al interior de la empresa, para que se esté informando a la empresa en general de lo que está pasando en las altas esferas de la dirección.

La última etapa del proceso es la retirada del fundador. Para este proceso, el consultor debe estar preparado para ayudarle al dueño a manejar aspectos tanto funcionales como emocionales que debe enfrentar al momento de su salida. Los emocionales deben ser tenidos en cuenta en consideración del momento de la vida por el que el fundador está pasando, y es que se está desligando de su rutina, se está desligando de la empresa que, por tanto tiempo, le dio los mejores años de su vida, se está despidiendo de la empresa que le ha dado a él y a su familia una fuente de sustento. Está dejando atrás aquel proyecto que hace varias décadas comenzó, y que tiene una carga de emociones, éxitos, fracasos, momentos felices y momentos tristes. Esto, indubitablemente, debe tenerse en cuenta, ya que no es fácil pensar que, de un momento a otro, se puede cambiar, y nada ha pasado. Para acompañar al dueño de la empresa desde el punto de vista emocional, es

importante que el consultor hable abiertamente con él sobre su proyecto de vida en adelante, preguntándole qué tipo de rol quiere jugar en la empresa, en la familia y en la sociedad, qué hará en su tiempo libre, qué hobbies tiene, etc. El consultor debe hacerle caer en la cuenta de que, de ahora en adelante, jugará unos nuevos roles.

Desde el punto de vista funcional, el consultor debe recomendarle al fundador poner una fecha límite tentativa para la retirada. Es sano para la empresa, y para el proceso, saber que su labor en la empresa tiene una fecha final y que no siempre se va a tener el apoyo de este para la toma de decisiones. Esta fecha debe ser establecida por el fundador, con la anuencia del consejo de familia y del equipo directivo de la empresa. Es muy importante que la salida del fundador sea una fecha especial para la empresa y que se haga algún tipo de homenaje a su vida y obra, donde todos los funcionarios de la empresa participen, y se pueda palpar la fecha del cambio real, para poder hacer que la gente identifique que el cambio se está dando, que a partir de ese momento una nueva generación entra a manejar el negocio y que han de venir muchos más cambios de los que ya se han visto. Adicionalmente, el consultor debe verificar que todas las funciones y responsabilidades que cubría antiguamente el dueño queden debidamente atendidas por los miembros del equipo y de la organización.

Estas son, pues, las consideraciones que se proponen para que, en lo sucesivo, sirvan como guías para la consultoría en sucesiones en empresas familiares.

CONCLUSIONES

- Las empresas familiares representan un alto porcentaje de las empresas legalmente constituidas en el mundo.

- Grandes multinacionales y empresas con un alto nivel de reconocimiento son de origen familiar.
- En Colombia, más del 70% de las empresas constituidas son empresas familiares.
- El proceso de sucesión gerencial en las empresas familiares es uno de sus principales motivos de mortalidad.
- La teoría respecto de la sucesión gerencial en empresas familiares, carece de algunos elementos importantes que se deben tener en cuenta los cuales se han identificado en la práctica al llevar a cabo un proceso.
- Es fundamental considerar los aspectos subjetivos de relacionamiento entre las personas de la familia y los aspectos de confianza, dentro de la consultoría en el proceso de sucesión gerencial.
- Es fundamental el manejo de los temores e inseguridades del dueño de la empresa, para poder llevar a cabo el proceso, ya que, si por parte de él no hay una disposición total, el proceso no será efectivo.
- La empresa sobre la cual se desarrolló el proyecto de consultoría se encontró muy interesada en el desarrollo de este plan, lo que llevó a que cualquier obstáculo que se viera fuera fácilmente solucionado, ya que existía toda la disposición para esto y estaba identificada la necesidad.
- Adicionalmente, como elemento resaltante y elemento de éxito, hay que mencionar que los consultores ganaron rápidamente un alto nivel de credibilidad ante los diferentes estamentos de la empresa y ante el empresario mismo, lo que llevó a que el apoyo por parte de este último hacia el proyecto, fuera totalmente irrestricto.
- La experiencia práctica que se llevó a cabo dentro del desarrollo de este proyecto enriqueció mucho el trabajo, ya que se llevó a cabo cada uno de los pasos planteados, y hoy en día es un caso exitoso de sucesión que se ha puesto en marcha.
- En el proceso de sucesión es vital involucrar a la empresa, ya que esta sufrirá muchos cambios y, adicionalmente, porque aporta.

- Una sucesión gerencial no se da como un proceso aislado de la realidad total de la empresa; por el contrario, involucra las diferentes partes de la empresa y áreas funcionales.
- La sucesión no solo es un tema de decisión gerencial. Este debe estar apuntalado en un área de recursos humanos que sea responsable de los principales procesos de esta.
- La sucesión gerencial implica un conocimiento profundo de cuáles son los desafíos y las exigencias del negocio, con el fin de que las competencias que se estudien y se definan como necesarias para el director estén alineadas con estas necesidades.
- Debe conocerse profundamente la dinámica del negocio y el involucramiento del líder dentro de esta, ya que se generará una ruptura de la relación entre el negocio y el líder, y la cual se debe entrar a suplir.
- Se encontró a lo largo del proceso que el tema de credibilidad hacia el sucesor por parte del dueño y la empresa es fundamental para el éxito del tránsito.
- El proceso de sucesión es muy sensible al efecto Pigmalión, por lo que los participantes deben ser muy conscientes de este hecho, y manejarlo muy responsablemente.
- En el aprendizaje y preparación del sucesor, es clave el desarrollo del plan, en el sentido de que la combinación del entrenamiento del sucesor por fuera de la empresa y, posteriormente, dentro de la empresa, son complementarios y necesarios.
- En el entrenamiento dentro de la misma empresa es clave que esté al lado del dueño, para poder entender y captar en forma directa la dinámica del negocio y todos sus pormenores.
- El nivel de exigencia que se debe tener a lo largo del proceso debe ser muy alto, por encima del estándar utilizado con cualquier otro empleado; esto, por el efecto que la presión tiene sobre el desempeño de la persona.

- El acompañamiento paralelo al proceso de exigencia al sucesor es necesario, para poder generar el empoderamiento que se requiere por parte del sucesor sobre las áreas críticas que se tendrán bajo control, para poder dar los resultados esperados.
- Este es un proceso que debe ser manejado directamente por el consejo de familia y, obviamente, ejecutado por la dirección de la empresa, con el soporte de recursos humanos.
- Por último, no sobra recordar que las guías presentadas en el presente trabajo deben ser sujetas a su permanente validación y mejoramiento en la práctica.
- Con este trabajo se destaca la importancia de este tema en el mejoramiento de las empresas de familia y espero haber podido contribuir con los elementos aportados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. FBN Colombia (*Family Business Network*) (s. f.). Las empresas de familia. En *Colombia*. Universidad de los Andes. Recuperado de <http://www.fbncolombia.org/>
2. Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., Cannella Jr., A.A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, p. 836.
3. Pérez Bengoechea, V. (2008). El desarrollo gerencial: un nuevo enfoque. *Gestiopolis.com*. Recuperado el 3 de noviembre de 2014, de http://www.degerencia.com/articulo/el_desarrollo_gerencial_un_nuevo_enfoque
4. Salinas, O. (2000). Crear gerentes es apostarle al futuro – desarrollo gerencial. *Gestiopolis.com*, recuperado el 3 de noviembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/desarrollogerencial.htm>

5. Bosh Sans, V. (s. f.). *La empresa familiar: Su problemática y sucesión*. España: Asociación Catalana de la Empresa Familiar. Recuperado el 3 de noviembre de 2014, de <http://www.google.com.co/url?url=http://www.creamas.com/udocumentos/La%2520empresa%2520familiar.%2520su%2520problematika.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=ZZRXVJuNA8KbNoqYgNAB&ved=0CBIOFjAA&sig2=FmSSC3tBzDhKW4bJS1ZYoa&usg=AFQjCNFT8VeJF2zBi5xTvdIV48h2L8xMnw>
6. Fabre, J. (22 de septiembre al 10 de octubre de 2008). Plan de sucesión, factor clave de éxito. *El Empresario*. P.18.
7. López, M (2008). Plan de sucesión en las empresas familiares. *jcvalda.wordpress.com*, recuperado el 3 de noviembre de 2014, de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/09/24/plan-de-sucesion-en-las-empresas-familiares-2/>
8. Gómez, G (2005). *¿Son iguales todas las empresas Familiares?* Ed. Norma, pp., 37-67.
9. FBN Colombia (*Family Business Network*) (s. f.). Las empresas de familia. En *Colombia*. Universidad de los Andes. Recuperado de <http://www.fbncolombia.org/index.php?id=94>
10. White, W., Krinke, T., & Geller D. (2004) Family Business succession planning: Devising an Overall Strategy, *Journal of Finance Service Professionals*, pp 67-86.
11. James, R. (mayo de 2004) Demystifying Organisation Development, *Journal of Financial Service Professionals*, p.34.
12. Guinjoan, M., llauradó, J. (2000) Ed. Díaz de Santos, pp., 3-48.
13. Lansberg, I., (1988) La conspiración de la sucesión, Clásicos de FBR en español, p.65.
14. ANIF (2006) La gran encuesta pyme: Informe de resultados. Recuperado de <http://www.google.com.co/url?url=http://anif.co/sites/default/files/uploads/Encuesta%2520Pyme%2520II-06.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=e6xqVNHYNyMVNoyKgFAH&ved=0>

CBIQFjAA&sig2=2O-

s91zuYu4bTuv1Jxi72Q&usg=AFQjCNEyLgAL_kVMsO4EAMf87QVjcI0NeA

ANEXOS

Los documentos del CICE de los cuales se extrajo la información para el caso no se presentan, por ser considerados de carácter confidencial, y solamente se hace referencia a ellos.

Para el trabajo interno de los consultores del COICE puede consultarse el fólder de documentos del contrato con la empresa STOP S. A.

Herramientas de *coaching* empleadas en el CICE⁶.

⁶ Estas herramientas forman parte del conjunto de instrumentos desarrollados por el CICE, para su labor de acompañamiento a las empresas.

ESCALA DE CONTRIBUCIÓN DEL EMPLEADO A LA ORGANIZACIÓN ⁷

El *coach* debe identificar con el empleado su nivel actual de contribución a la empresa y acordar el nivel máximo de contribución que puede lograr.

La herramienta detalla la escala de contribución y provee la forma de identificar el nivel máximo de contribución de la persona.

ESCALA DE CONTRIBUCIÓN

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1 ADQUIRIR Cumplir con el trabajo	El trabajador usa el conocimiento de la organización para desarrollar el trabajo asignado. Adquiere conocimientos de otros y aprende a usar el conocimiento incorporado en los sistemas de trabajo y procesos de la organización. Depende de otros para obtener la dirección y el apoyo necesario para aplicar con éxito el conocimiento en las tareas asignadas. Aprende a trabajar en forma efectiva dentro del contexto de la organización. Implementa las ideas de otros de acuerdo con sus instrucciones.
2 APLICAR Adueñarse del trabajo	El trabajador usa el conocimiento de la empresa para planear y completar de manera independiente su trabajo, sin tener que depender de otros para tomar decisiones que tienen que ver con su trabajo. Desarrolla su trabajo en forma autónoma y autocontrolada. Trabaja por responsabilidades. Resuelve problemas no rutinarios.
3 CREAR Mejorar y transformar el trabajo	El trabajador crea nuevos conocimientos que podrán incorporarse a los métodos de trabajo, procesos y productos de la organización (patentes, nuevos métodos de trabajo, solución de nuevos problemas, productos nuevos, nuevas tecnologías etc.).

⁷ Estas herramientas forman parte del conjunto de instrumentos desarrollados por el CICE para su labor de acompañamiento a las empresas

<p>4 COMPARTIR</p>	<p>El trabajador ayuda a otros a adquirir, crear y aplicar nuevos conocimientos al trabajo de la organización.</p> <p>Ayuda a mejorar las capacidades del grupo compartiendo sus conocimientos y ayudándole a aplicarlos (como <i>coach</i>, entrenador o consultor).</p> <p>Facilita la transferencia de conocimientos entre los miembros del grupo y entre los grupos de la organización.</p> <p>Motiva al grupo para aplicar mejor los conocimientos existentes; ayuda a los otros a clarificar prioridades.</p>
<p>5 POTENCIAR</p>	<p>El trabajador convierte su conocimiento personal en conocimiento organizacional.</p> <p>Transforma el conocimiento que hay en la gente, en sistemas expertos, estructuras, procesos, decisiones, normas y estrategias con alto impacto en lo que hace la organización, en cómo hace su trabajo y en cómo compete en el mercado.</p> <p>Ayuda a alinear sistemas y estructura con la estrategia de la organización.</p> <p>Usa su conocimiento sobre las capacidades distintivas de la organización para influenciar en la formulación de la estrategia de la organización.</p> <p>Ayuda a modelar las normas y la cultura de la organización.</p>

EJERCICIO EN GRUPO

Instrucciones

En grupos HOMOGÉNEOS:

Identificar los grupos de trabajo que tienen a su cargo (si es pequeño, las personas).

Para cada grupo, identificar:

- El nivel actual de desempeño del grupo.
- El nivel requerido.
- El nivel potencial.

Presentar al grupo sus conclusiones y presentar las dudas o dificultades que tuvieron para hacer el ejercicio.

Para ello, diligenciar del siguiente formato:

Empleado	1	2	3	4	5	Obstáculos / estrategias

Instrucciones:

1. Liste todos los 1) individuos, o 2) grupos cuya contribución es esencial para el éxito del negocio.
2. Coloque una marca (ü) en la celda, indicando su actual nivel de contribución.
Coloque una estrella (μ) en la celda, indicando el nivel de contribución requerido para el éxito del negocio.
Coloque un más (+) en la celda, indicando el potencial de contribución que le ve a cada grupo o a cada individuo.
4. Conecte los dos puntos con una flecha, indicando la cantidad de cambio requerido.
5. Identifique obstáculos y estrategias para mover de lo actual a lo requerido.

Temas conexos / habilidades para el desarrollo del ejercicio

- Percepción de la otra persona
- Cómo saber el potencial de la otra persona.
- Acuerdo sobre expectativas de desempeño.
- Acuerdos sobre potencial de desempeño.
- Manejo del pasado/error/trayectoria de la persona.
- Manejo de los modelos mentales.
- Manejo del efecto de Pigmalión.
- Escuchar, observar a la otra persona.
- Proponer y decir.

- Creación de un ambiente de trabajo / aprendizaje adecuado (sin temores).
- Confianza.
- Conocimiento de las fortalezas del otro. Cómo lograr que el otro conozca y valore sus fortalezas.
- Identificación de obstáculos para el desarrollo de la persona.
- Empoderamiento, proactividad personal.
- Identificación y manejo de ideas autolimitantes/desempoderantes.

2: FOCALIZACIÓN

El *coach* necesita tener muy claro hacia dónde debe orientar el esfuerzo de desarrollo y contribución de las personas al negocio. Para tal efecto, debe saber claramente cuáles son los desafíos de competitividad que tiene la empresa y qué debe lograr con las personas de su equipo, para atender tales desafíos. En otras palabras, debe tener un enfoque estratégico.

Si las personas no saben hasta dónde deben contribuir, hasta dónde el negocio requiere que ellas contribuyan, su panorama de exigencia personal se estrecha a su sola interpretación o visión personal del negocio. Importa que cada persona comparta la misma visión estratégica del líder y el mismo sentido de la visión estratégica del negocio, para que cada cual ajuste su nivel y expectativas de desempeño al mínimo requerido por el negocio y, a partir de allí, desate su máximo potencial.

Hay un mínimo de contribución al negocio de cada persona, que está definido por los requerimientos de competitividad organizacionales. Estos estándares no pueden ser caprichosos, se definen a la luz de las condiciones de competitividad de este.

A partir de allí, cada persona debe hacer el trabajo de identificar cómo debe cada uno aportar al negocio, para contribuir efectivamente a su competitividad. Esta labor de dar sentido de negocio al esfuerzo personal es una tarea fundamental del *coach*. Es la tarea prioritaria de dirección que debe hacer con cada persona.

Para el desarrollo de este trabajo, el *coach* debe desarrollar conjuntamente un ejercicio de análisis de competitividad del área en la que está su gente.

EJERCICIO EN GRUPO

INSTRUCCIONES

En grupos homogéneos identificar los desafíos que tiene el grupo para ser competitivo (resultados que debe dar para contribuir a la verdadera competitividad del negocio). Estos desafíos pueden expresarse en términos de los principales indicadores de desempeño actual (asumiendo que tales indicadores sí expresan [están lineados con] las necesidades de competitividad de la empresa. Si esto último no es cierto, hay que hacer un ejercicio previo de alineamiento de los indicadores con las necesidades de competitividad de la empresa).

Para cada indicador, identificar su estado actual, calificando en una escala de uno (1) a cinco (5), siendo uno muy deficiente o nulo, y cinco, excelente.

Luego cada grupo establece el perfil actual de desempeño del grupo e identifica las áreas de mayor necesidad de desarrollo, que se convertirán en el foco primordial de contribución de todos al negocio. (En esto no obsta que todos deban trabajar su máxima capacidad de contribución al negocio, en todas las áreas que este requiere para ser competitivo. Las áreas de mayor urgencia son las que nos permiten concentrar inicialmente el trabajo de *coaching* con cada una de las personas del grupo).

Luego cada grupo identifica las razones/causas del estado de competitividad y las acciones o desarrollos que deberían hacerse, para llevar el estado actual de competitividad al requerido.

INDICADORES	1	2	3	4	5	ESTRATEGIAS

Temas conexos/habilidades para el desarrollo del ejercicio:

- Definición de prioridades.
- Negociación de prioridades y estándares de trabajo.
- Definición de indicadores.
- Negociación de estándares.
- Establecimiento de estándares de desempeño.
- Uso y aplicación del *BALANCED Score Card*, para el desarrollo de las personas y los grupos.
- Rompimiento de modelos mentales con relación al cargo y a los patrones de trabajo de la empresa y del grupo.
- Creatividad en la identificación de nuevas opciones para el grupo.
- Lograr consenso sobre las áreas de impacto del grupo en la empresa.
- Espacios de Aprendizaje.

3: IDENTIFICACIÓN DEL IMPACTO DE MI CONDUCTA EN EL GRUPO (LA OTRA PERSONA)

Esta herramienta se refiere a la capacidad que debe tener el *coach* para saber qué tipo de conductas son las que mejor sirven para el establecimiento de una atmósfera de aprendizaje adecuada y una relación constructiva y efectiva de desarrollo con la otra persona/grupo.

Se requiere que el *coach* disponga de herramientas para saber realmente qué piensa y siente la gente acerca de la forma como él actúa frente a ella, y cómo los afecta esto.

Para ello, se disponen de algunas buenas herramientas al respecto. Todas propician que el *coach* contraste entre lo que quiere hacer/lograr con la gente, y lo que realmente la gente termina haciendo y logrando, y el tipo de conductas que han contribuido a los logros/fracasos.

Se busca que el *coach* entienda el impacto de sus conductas en el grupo. Que, además, identifique la dificultad que hay para conocer esta información y que desarrolle formas de lograrlo.

El formato básico de la herramienta es el siguiente:

CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE DE APRENDIZAJE	CONDUCTAS QUE DEBO HACER MENOS	CONDUCTAS QUE DEBO HACER MÁS

EJERCICIO

INSTRUCCIONES

En grupos homogéneos identificar:

Las características que debe tener actualmente el clima de la organización, que facilitan los procesos de aprendizaje organizacional y el desarrollo de la gente.

Cada uno reflexionar acerca de cuáles de sus conductas PROPIAS contribuyen a que estas características no se estén dando y cuáles realmente influyen a que sí se den.

Después de que cada uno haya hecho individualmente el ejercicio, se comparten las dificultades individuales que tuvieron para ello. Muchas de estas tienen que ver con la dificultad que cada uno tiene para saber el efecto que las conductas propias tienen en el grupo con el que trabaja, especialmente en cuanto a las cosas que debe dejar de hacer o hacer menos.

El facilitador levanta la lista, e inicia una discusión con el grupo acerca de las metodologías para obtener un mejor conocimiento del impacto de las conductas propias en los demás.

El facilitador toca los temas del *feedback*, la ventana de Johari, los cafés de aprendizaje y los procesos de apertura y exposición personal.

Temas relacionados con este punto:

- Inteligencia emocional.
- Feedback.
- Ventana de Johari.
- Comunicación abierta.
- Comunicación asertiva.
- Apertura personal.
- Percepción y atribución de intenciones.
- Confianza.
- Comunicación defensiva.
- Comunicaciones difíciles.
- Poder personal, autoestima, identidad personal.
- Manejo de errores.
- Modelos mentales, autopercepción, diálogo interno.
- Aprendizaje de bucle simple y de bucle doble.
- Aplicación de la ventana de Johari.

4: EMPODERAR A LA GENTE

Esta herramienta busca darle al *coach* las guías para facilitar el proceso de empoderamiento de las personas a su cargo.

Se trabajan los siguientes elementos y principios:

- El *coach* debe orientar a la gente a pensar, decidir y hacer en su trabajo.
- Es mejor darle a la gente responsabilidades, antes que tareas.
- El *coach* no resuelve problemas de la gente, da información y soporte para que la gente lo haga.
- El *coach* facilita los conocimientos y recursos para que la gente los utilice en el manejo de sus asuntos.
- Provee facilidades y estimula a la gente para que desarrolle las redes y contactos necesarios para el manejo de sus responsabilidades.
- Exige y acompaña a la gente en el proceso de cambio, de una mentalidad autoritaria a una mentalidad más participativa.
- Estimula para que la gente mantenga un pensamiento de empresa global.
- Estimula a que las personas adquieran autonomía en el manejo de su trabajo.
- Acompaña al grupo/individuos, en el proceso de desarrollo de su autonomía.
- Ajusta su rol a las necesidades de desarrollo de las personas a su cargo.

EJERCICIO

INSTRUCCIONES

En grupos homogéneos se discuten las siguientes preguntas. Luego las comparten con los demás grupos del curso:

- Identifique los niveles de presión a que están sometidos los miembros del grupo (especificándolos por su fuente: clientes, proveedores, colegas, jefe, subordinados o personal).
- Identifique el grado de control que tienen sobre los recursos críticos para atender tales presiones.
- Identifique el nivel de estrés que mantiene el grupo y las alternativas que encuentran para reducir este nivel.

Poder personal

- Identifique qué obstáculos tiene el grupo para adueñarse realmente de su trabajo (pasar del nivel 1 al 2 en la escala).
- Qué opciones de manejo tiene en sus manos para ello.
- Qué metodología van a emplear para que “aprendan” a manejar/adueñarse de su trabajo.
- ¿Qué elementos de resistencia tienen actualmente para pasar a una etapa de mayor empoderamiento? ¿Qué pérdidas tienen y qué sentimientos hay al respecto? ¿Qué estrategias de acompañamiento hay para ayudar a las personas a manejar las pérdidas y construir los hábitos/conductas de empoderamiento reales?

Temas relacionados

- Empoderamiento, poder personal
- Poder organizacional
- Aprendizaje
- Cambio
- Comunicaciones asertivas
- Preguntas
- Confianza
- Motivación, refuerzo, compromiso
- Autonomía
- Aduñamiento
- Autoimagen
- Poder personal, proactividad
- Fuentes organizacionales de poder
- Poder y política en la empresa
- Delegación
- Liderazgo horizontal, corporativo
- Presión y estrés
- Estrés y desempeño
- Escenarios de aprendizaje

5: MANEJO DE LOS MODELOS MENTALES

Con esta herramienta se pretende que el *coach* tenga un buen conocimiento de sí mismo, especialmente de sus valores, prejuicios, visión del mundo, estereotipos, y pautas de conducta que inciden directamente en el ambiente de aprendizaje o en la relación de ayuda y acompañamiento que se establece con el empleado o con el grupo

EJERCICIO

INSTRUCCIONES

En grupos homogéneos:

Identificar los principales mitos y fantasmas que hay en la empresa, y que bloquean/estimulan la adopción de conductas proactivas, de más adueñamiento, de mejor confianza, etc.

Por ejemplo, mitos con relación a:

- Éxito en el trabajo
- Poder
- Autoridad
- Jefe
- Obediencia
- Complacencia
- Calidad
- Errores
- Comunicación abierta y franca
- Eficiencia
- Etc.

Identificados los mitos, hacer una historia sobre su apareamiento en la empresa.

En grupo, identificar los mecanismos de desarme de los mitos y modelos mentales y hacer una discusión sobre ellos y su eficacia.

Identificar individualmente los principales temores, juicios y "verdades" que tiene, para darles mayor confianza, libertad, autonomía, participación y autocontrol a los empleados suyos.

Identificar los principales problemas que recurrentemente se presentan en su grupo y que han sido incapaces de remover. Identificar las ideas que se tiene al

respecto y los mitos o preconcepciones que subyacen a supercepción y(o) tratamiento.

Temas relacionados

- Percepción.
- Confianza.
- Efecto de Pigmalión.
- Comunicación organizacional.
- Temores y miedos en la empresa.
- Efecto de la autoridad sobre el pensamiento y la percepción de la gente.
- Pensamiento y conductas defensivas.
- Aprendizaje de bucle simple y doble.
- Patologías organizacionales.
- Culturas organizacionales: sus aspectos fuertes y débiles (tipología de Harrison).

6: ENERGÍA PERSONAL

El *coach* debe saber manejar su energía y ayudarles a los demás a hacer un buen uso de ella.

El *coach* debe tener la energía necesaria para apostarle a la otra persona, para dar un espacio al proceso de aprendizaje del empleado y para esperar en los resultados del cambio; además, para tomar las decisiones necesarias para facilitar el proceso de crecimiento del empleado o de su grupo. Esta capacidad de aguante, de influencia, de respaldo a sus propias ideas y a las de los demás, así como la capacidad de acompañar a las personas y los grupos en el proceso de cambio, y de transmitir la fuerza necesaria para su manejo adecuado, es indispensable en el *coach*.

Esta herramienta les facilita al *coach* y a las personas y grupos que trabajan con él la identificación de sus fuentes de energía y la manera como las están manejando, las necesidades de energía y las principales fuentes de drenaje de energía tanto individual como de grupo.

EJERCICIO

INSTRUCCIONES

En grupo, identifiquen tanto aquellas cosas o situaciones de la vida laboral que más drenan la energía del grupo como aquellas cosas que más los llenan de energía.

Compartan luego sus resultados con el otro grupo.

QUÉ DRENA LA ENERGÍA	QUÉ LLENA DE ENERGÍA

Luego, colectivamente identifique las principales fuentes de drenaje e identifique con el grupo:

- Qué puede el grupo hacer para eliminar o reducir el drenaje.
- Qué ayuda del *coach* requiere para ello.

Igualmente, trabaje las principales fuentes de energía, e identifique con el grupo:

- Cómo puede mantener o aumentar las fuentes actuales de energía.
- Qué más puede hacer el grupo para aumentar la energía disponible.
- Qué ayuda para ello requiere del *coach*.

Temas relacionados

- Motivación individual y grupal. Procesos motivacionales. Compromiso.
- Manejo de la presión, el estrés, la ansiedad.
- Manejo del tiempo y las prioridades.
- Manejo del poder y la política en la empresa.
- Manejo de la imagen, la credibilidad, el respaldo.
- Manejo de conflictos (estilos de manejo de conflictos).
- Autoimagen. Ideas irracionales que causan estrés. Ideas autolimitantes.
- Niveles de conciencia. Modelos mentales.
- Negociación y acuerdos.
- Plan de vida personal y grupal. Visión, valores, principios.
- Proactividad, autonomía.
- Manejo de las emociones.
- Manejo de conflictos.
- Modelo $P = c + o + i$.
- Identificación de alternativas de poder en casos concretos.

7: CONVERSACIONES PRODUCTIVAS

Esta herramienta busca darle al *coach* conceptos y elementos para establecer relaciones de comunicación que fomenten el empoderamiento de las personas, que faciliten la apertura de las personas y el clima de aprendizaje y que permitan utilizar la experiencia pasada como base para construir nuevos niveles de desempeño.

Se darán guías para:

- Escuchar con empatía.
- Hacer preguntas constructivas.
- Dar/recibir *feedback*.
- Manejar los errores en forma constructiva.
- Hacer acuerdos constructivos.

Ejercicio de valores y pautas conversacionales

VALORES Y PAUTAS CONVERSACIONALES	
ACTUAL	PROPUESTA
Las decisiones y las acciones producen resultados. La reflexión quita tiempo, no conduce a nada.	
Primero está la rapidez de decisiones y de acciones, después sigue la atención a las relaciones y a su calidad.	
Estar de acuerdo significa acabar la conversación. La búsqueda del acuerdo es más importante que la comprensión compartida de lo que se acuerda.	
Rápido es igual a eficaz, y eficaz es igual a bueno. Lo lento es ineficaz, lo que es igual a malo.	
Tener razón y estar en lo cierto son fortalezas. No saber es una debilidad.	

La diversidad crea problemas, no es eficaz. La similitud y el acuerdo conducen a resultados rápidos y predecibles.	
Lo mejor es actuar como si los que mandan tienen todas las respuestas, incluso cuando no las tengan.	
Todos tenemos "papeles" específicos, y se nos evaluará con ese criterio.	
No es deseable tener o delegar responsabilidad sin poder o sin control.	

EJERCICIO

INSTRUCCIONES

Marque con una X los valores o creencias que caracterizan las conversaciones de su grupo. Al frente de cada una copie el valor o la creencia que considere más adecuada.

Temas relacionados:

- Confianza
- Ambiente de aprendizaje
- Inteligencia emocional. Impacto de mi conducta en los otros
- Asertividad
- Modelos mentales. Mitos organizacionales
- Percepción, inferencias
- Ventana de Johari
- *Feedback* correctivo, *feedback* proyectivo
- Estilos de liderazgo: experto y facilitador
- Empoderamiento personal y grupal
- Estándares de desempeño. Evaluación del desempeño
- Formulación de expectativas
- Toma de cuentas. *Accountability*

8: HÁBITOS DE ACOMPAÑAMIENTO

Esta herramienta busca darle guías al *coach* para identificar y establecer relaciones de acompañamiento con las personas, en forma efectiva. La herramienta le muestra al *coach* la definición y descripción de cinco habilidades básicas de acompañamiento, que son:

- Comunicaciones abiertas
- Consejería
- Mentoría
- Tutoría
- Confrontación y desafío