Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario - Campus Roca

Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Carrera Título:

Sucesión en la Empresa Familiar: Análisis de su impacto en la organización (DT)

Alumno: Rivero Evelyn

Tutor de Contenidos: Yohana Noguera

Tutor Metodológico: Magdalena Carrancio

Marzo 2022

AGRADECIMIENTOS

Sin dudas comenzare por mis padres, por su incondicionalidad, sus enseñanzas, su dedicación y su ejemplo.

A mi amiga Belén por ser sostén, empuje y empuje… ¡jaja!

A mi compañero, Alex, por caminar junto a mí.

A mi tutor por su invisible trabajo de tiempo y dedicación.

Y por último a mi abuela, que solo yo sé cuánto la extraño, y cada logro será de ella también.

RESUMEN

Dada la importancia de las empresas familiares por su gran contribución en la economía de un país y al ser uno de sus principales problemas la sucesión generacional, este trabajo tuvo como objetivo presentar una discusión teórica del proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización, considerando las miradas y aportes de diferentes expertos en el tema.

Con el paso del tiempo este tipo de empresas se agrandan, y mayor cantidad de familiares se involucran. Esta situación trae en algún momento el reemplazo del fundador o líder, la cual en los peores casos se da de manera reactiva ante algún hecho desafortunado que prohíbe al mismo continuar con su función. Es por ello por lo que este trabajo abordó la problemática de la Sucesión en la empresa familiar, permitiendo analizar a través de la mirada de expertos el impacto de esta problemática en la vida de la empresa.

En el primer capítulo, se planteó la Sucesión en Empresas de Familia desde diferentes puntos de vistas de autores notorios en el tema.

En el segundo capítulo se abordaron los beneficios de aplicar un Plan de Sucesión en una empresa familiar.

Por otro lado, en el último capítulo se mencionaron algunos factores en común que se encuentran en las empresas familiares que generan resistencia para implementar un Plan de Sucesión.

Palabras claves:

Plan, sucesión, empresa, familiar.

ÍNDICE

RESUMEN 3

INTRODUCCIÓN 6

Capítulo 1 8

PROCESO DE SUCESION EN EMPRESAS FAMILIARES 8

1.1. El ciclo de vida de las empresas familiares 8

1.2. Característica de la Sucesión 13

Capítulo 2 20

BENEFICIOS DEL PLAN SUCESORIO 20

2.1. El Plan Sucesorio y sus ventajas 20

Capítulo 3 24

FACTORES DE RESISTENCIA A LA SUCESION 24

3.1 Factores de resistencia 24

3.2 Principales actores que afectan el proceso 26

CONCLUSIÓN 29

BIBLIOGRAFÍA 31

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son consideradas en muchas partes del mundo como el motor de la economía, gracias a su aporte a la estabilidad laboral. Sin embargo, no es una práctica habitual la anticipación y planificación de la sucesión. Muchas veces se le da prioridad a temas más operativos y urgentes, del día a día, retrasando por distintos motivos el tratamiento del tema sucesorio.

El paso del tiempo involucra más familiares y el reemplazo del fundador suele darse de manera reactiva ante algún evento desafortunado como muerte o enfermedad. Es por ello que la persona que reemplaza al fundador o persona de poder pueda no ser la indicada o puede no estar preparada al momento del evento.

Al ser uno de sus principales problemas la sucesión generacional, este trabajo tiene como objetivo principal presentar una discusión teórica, a fin analizar en forma integral y profunda la problemática de la sucesión en empresas familiares y su impacto en la organización, teniendo en cuenta puntos de vista de diferentes autores que tratan este tema.

Para ello, se formularon los siguientes objetivos:

- Describir el proceso de Sucesión en Empresas de Familia desde diferentes puntos de vistas de autores notorios en el tema.

- Reconocer en la bibliografía especializada, los beneficios de aplicar un Plan de Sucesión planificado en una empresa de familia.

- Identificar aquellos factores en común que se encuentran en las empresas familiares que generan resistencia para implementar un Plan de Sucesión, según la mirada de expertos en el tema.

Es importante abordar esta problemática debido a que hablamos mucho de su importancia en distintos ámbitos, sin reflexionar que este tipo de empresas busca el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la administración.

Capítulo 1

PROCESO DE SUCESION EN EMPRESAS FAMILIARES

En este primer capítulo nos proponemos describir el proceso de Sucesión en Empresas de Familia desde diferentes puntos de vistas de autores notorios en el tema.

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son los estrechos vínculos entre la familia y empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa.

1.1. El ciclo de vida de las empresas familiares

Santiago Dodero[1] en su libro "El secreto para resolver problemas en la Empresa familiar" propone una interpretación de las etapas de vida de una empresa familiar y las crisis que se producen en cada una de ellas. Aquí podemos apreciar que para Dodero toda crisis genera una oportunidad que puede ser aprovechada llevando a la empresa al siguiente nivel, o se puede transformar en el motivo de un final.

Él realiza un ciclo de vida dividido en etapas y su respectiva crisis que lo lleva o no a la futura etapa. La Figura 1 señala las etapas destacadas por Santiago Dodero.

[1] Dodero, S. (2020). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.

Figura 1. Tiempo de vida de la empresa



Fuente: Dodero (2020)

Dodero sostiene que las empresas familiares pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. A continuación, desarrollamos cada una de las etapas:

Etapa 1: Primera crisis por falta de delegación

El fundador tiene una crisis de delegación, este caracteriza por tener una personalidad emprendedora, asertiva y con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace y por lo general delega muy poco justificándose con la frase: "Todo lo tengo que hacer yo porque si no nunca las cosas salen como tienen que salir".

El fundador debe poder delegar funciones.

Etapa 2: Segunda crisis por el ingreso de los hijos

En esta etapa el fundador desarrolla nuevas competencias para liderar personas que ha incorporado a la organización, la comunicación sigue siendo informal, la misión se comunica con pasión consiguiendo compromiso y gran sentido de pertenencia.

Pero el ingreso de los hijos genera superposición de roles, padre y jefe, hijo y empleado, la confusión genera discusiones que no favorece ninguno de los dos sistemas familia/empresa.

Suelen no coincidir los estilos de dirección entre padre e hijo, los hijos pueden llegar a temer grandes ilusiones de poner en práctica teorías aprendidas o deseos, buscando la aprobación del padre.

El fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio, inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. Pero, por sobre todas las cosas, el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, logrando que cada uno se sienta comprometido en sacar la empresa adelante, cueste lo que cueste, y procurando que los hijos puedan trabajar juntos sin necesitar que su padre actúe como árbitro.

Etapa 3: Tercera crisis por fallecimiento del fundador y crisis de poder entre hermanos

Él identifica a una tercera etapa cuando el fundador fallece, un momento difícil de superar, y más aún cuando es de manera repentina. La sucesión aquí es incomoda y difícil de tratar. Es una cuestión que suele postergarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional.

Aquí aparece la sucesión como un problema junto con temas tabú de los que no se pueden hablar, los temas económicos, las diferencias de responsabilidades, entre otros.

Etapa 4: El gobierno corporativo profesional

Y por último el poder que antes estaba concentrado mayormente en una persona, ahora debe compartirse entre los hijos, que ahora deben consensuar el poder en pos de la empresa.

Si la empresa ha crecido se van a encontrar con la necesidad de sumar nuevas competencias para hacer frente a los desafíos de una organización más compleja.

La cuarta crisis llega de la mano de falta de comunicación, control e información. Dado que los controles son débiles prevalece la necesidad de contar con gente confiable.

En las etapas anteriores vemos como Dodero destaca la sucesión como una crisis si no es planificada. El remarca que el fundador debe formar a sus hijos para que estén en

condiciones de liderar el negocio en el futuro, que en países como el nuestro la alta tasa de mortalidad se da por los conflictos familiares, especialmente cuando el fundador ya no está. Cuando la empresa ha quedado en manos de los hijos, que tienen que aprender a compartir el poder, algo que en vida del fundador no hicieron. Allí vienen las diferencias, no saben cómo resolver los conflictos por poder o recursos. Nunca se declara una guerra, pero las guerras se dan. Los conflictos estallan cuando menos se lo piensa por no saber cómo abordar los temas tabúes y mantener la armonía y la unidad familiar. Se le da tanta importancia a esto que no se abordan determinados temas por temor a generar susceptibilidades. Pero al no abordar los conflictos cuando eran pequeños, después son irresolutos.

A juicio de Dodero a la sucesión hay que pensarla desde que nacen los hijos. Así generan una formación en valores y desarrollo de la personalidad que es una preparación muy adecuada para los líderes. Este es un recambio generacional muy bien preparado desde el punto de vista humano.

José María y Martín Quirós[2] en cambio opinan que la preparación del nuevo líder suele llevar entre cinco y siete años de tiempo. Es decir que la sucesión debe planificarse al menos con diez años de anticipación: los resultados se van logrando de manera progresiva y la maduración del nuevo líder no se da de manera automática. Inclusive aseguran que el primer cambio generacional es el que más sufre una empresa familiar, para luego ya tener experiencia.

Para que la sucesión en la empresa sea exitosa o al menos esa intención, el fundador debe saber que la sucesión planificada en el tiempo de vida que el lleve en la empresa fundada será un factor clave de éxito para la continuidad de la organización. El fundador debe ser responsable de planificar la misma eligiendo a su sucesor y preparándolo en el tiempo para que pueda asumir sus nuevas responsabilidades y lograr la continuidad.

En segundo lugar, plantean que la motivación es sumamente importante en este proceso, debido a que, si la persona se siente reprimida o solo frustrada por no lograr sus resultados en el corto plazo, seguramente se retira y es muy difícil que vuelva a la empresa o

[2] Quirós, J. M. & Quirós, M. (2016). *Pasar la posta*. Buenos Aires. Ediciones Granica.

que regrese con los mismos ánimos con los que se encontraba cuando aún no comenzaba el proceso sucesorio. "Cuando el fundador o la fundadora están creando la empresa y los hijos son chicos, es el momento en que se forma un vínculo emocional muy valioso, porque quizás 20 o 30 años después ese vínculo dará frutos. Así, es muy importante llevar cada tanto a los hijos a la empresa".

Según ellos, esta estrategia le da un conocimiento temprano de la idea de organización familiar y además para los padres es de importancia sentirse contenidos por sus hijos y que el vínculo familiar sea bueno hace que las personas se sientan motivadas.

Estos autores, a diferencia de Santiago Dodero, relaciona las etapas de vida de la empresa desde el punto de vista de cómo evoluciona la relación padre e hijo durante el proceso de transición. Así lo refleja la Figura 2 y 3.

Figura 2. Etapas del recambio generacional



Figura 3.



Fuente: José María y Martín Quirós (2016)

Este autor también sostiene que una empresa donde todo depende del propietario o fundador no es vendible, porque su mayor activo es él que maneja todo. Entonces, si se piensa en que la empresa sea más atractiva para la venta, se está haciendo más atractiva y manejable para los hijos. De manera que cuanto más profesionalizada esté, será mucho mejor.

1.2. Característica de la Sucesión

Desde el punto de vista de **Jon Martinez Echezárraga**[3] la sucesión es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia. Según este autor una sucesión se da de manera ideal cuando

[3]Echezárraga, J. M. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires. Ediciones Granica SA.

no produce ningún trauma ni problema dentro de la familia ni la empresa. Esto eleva el valor de la empresa en el mercado dado que sigue su curso sin que se alteren de manera importante sus proyectos y flujos futuros.

Como expresa en su libro “Empresas Familiares: Reto al destino” estima que alrededor del 70% de las empresas familiares se encuentran en la etapa del “dueño-gerente”, el 20-25% son sociedades de hermanos, mientras solo un 5-10% están en la etapa de los primos. Es por eso que señala que es importante en la etapa “dueño – gerente” la formación del sucesor tanto en su hogar como en la empresa, indica que, así como planificar la sucesión es de gran importancia también formar a quien será el sucesor. Echezárraga, también sugiere que la sucesión se realice antes del fallecimiento del líder para evitar un vacío repentino.

“Traspaso del bastón” como lo llama este autor es la etapa en la cual se encuadra el retiro de los fundadores que en este estadio suelen ser la generación de los abuelos que dejan al mando a la generación de sus hijos o nietos.

Según Jon Martínez Echezarraga, no solo es fundamental la preparación de líderes para la empresa, sino también custodios de los valores y personas que se comprometan con el patrimonio familiar. Esto quiere decir, formar accionistas responsables y orgullosos del negocio familiar

Y considerando que la sucesión en las empresas familiares es algo inevitable, Echezarraga menciona que se debe buscar la forma para afecte lo menos posible a la empresa misma, a sus miembros, proveedores y también a la gente de relacionada con ella. Si no existe un Plan para prevenir que todos los sujetos mencionados sean perjudicados, la organización podrá perder a sus miembros de la familia, a los miembros de gerencia, a los empleados y también a los proveedores y hasta se corre el riesgo de que la misma organización puede dejar de existir.

Desde el punto de vista de **Guillermo Perkins**[4] en su libro "Empresas familiares: dirigiendo lo nuestro" la sucesión en la empresa familiar es un proceso complejo que requiere planificación. En este proceso, el período de transición comienza cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan en control de la propiedad y se retiran.

Según Perkins el secreto para un buen camino es darse cuenta de que hay un juego en cuatro niveles: el ejecutivo (si el padre es el gerente general, ver quién va a ocupar ese lugar); el de dirección (para las decisiones estratégicas), el de la propiedad y el del liderazgo emocional en la familia. La sucesión se da en las cuatro dimensiones y no hay por qué estar en todas. Si a alguien le gusta la filosofía, no hay que pedirle que se dedique a la metalurgia, pero si va a ser dueño de un porcentaje de la metalúrgica, tendrá que ser buen dueño. En la parte práctica, que los hijos tengan una experiencia laboral en otro lado no es del todo necesario, pero es muy importante.

Perkins afirma que el Protocolo es un instrumento muy útil para empresas familiares, no constituye una solución en sí misma, pero sí ayuda a establecer lineamientos de todo tipo, ayudando a que todos sepan qué hacer al momento de la sucesión o, al menos, estén muy bien orientados.

El autor **Carlos Molina Sandoval**[5] identifica al proceso sucesorio con la necesidad de un protocolo, al igual que el autor anterior, el desarrollo de estos identifica el rendimiento de la organización, la relación empresa-familia y la continuidad de la misma. Es por esto es necesario contar con el protocolo familiar, la conformación del gobierno corporativo, la institucionalización y la planeación de la sucesión: esta última dará importancia a la persona que hará que el negocio sea rentable y le dará seguimiento.

---

[4] Perkins, G. (2017). Empresas Familiares. Dirigiendo lo Nuestro. *Buenos Aires. TEMAS Grupo Editorial SRL*.

[5] Molina Sandoval, C. (2014). Empresas Familiares Herramientas de planificación y profesionalización. *Buenos Aires*. *Erreius.*

La profesionalización, según el autor, aparece como un factor que permite la supervivencia del patrimonio familiar y la continuidad de la empresa. Sandoval insiste que mayor profesionalización es una necesidad para que estas puedan sobrevivir hasta después de la tercera generación.

Sandoval define que la planificación de la sucesión es uno de los componentes más importantes que debe contemplar el protocolo, ya que la sucesión no sólo abraca la continuidad de la empresa propiamente dicha sino también la de los valores familiares.

Para el autor, la sucesión trasciende lo patrimonial porque abarcan aspectos de vital importancia para la empresa familiar como los son la cultura y la manera en la que se gestiona como la iniciativa, la honestidad, la comunicación, etcétera. Afirma que debatir y planificar estas cuestiones es esencial para que situaciones familiares o propias del negocio impidan la continuidad del negocio familiar. Una adecuada planificación podrá anticiparse a los hechos a través de una pertinente capacitación y formación de los sucesores.

Por su parte el autor **Miguel Ángel Gallo**[6] nos explica que, en comparación con otras empresas, a las empresas de índole familiar el proceso de sucesión además de ser un proceso complejo requiere bastante más tiempo y, que, por ello, no se puede pretender que quede resuelto en unas pocas reuniones o gracias a haber alcanzado un acuerdo.

Nos dice que es común que las empresas familiares caigan en la trampa de retrasar la sucesión. Consiste en que quienes ostentan el poder, y de manera especial en el caso de su fundador, piensen que ellos están personalmente inmunizados, es por estar convencidos de que todavía no resulta necesario plantearla de una manera formal y definitiva. El autor nos dice que las palabras claves para los problemas de sucesión son “Planificación” y “pronto”.

Este mismo autor nos realiza el reto de pensar de pensar que un proceso de sucesión en empresa familiar se parece a la preparación de un equipo deportivo de alta competición. Hay que preparar a los “jugadores” líderes, se tiene que desarrollar la estructura de miembros del equipo que compite con ellos, se deben establecer las reglas del juego, y el entrenador

[6] Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar* (No. 12). Barcelona. La Caixa.

tiene que apartarse cuando de verdad empieza la competición, y continuar observando, analizando y ayudando hasta terminar la temporada. El proceso sucesorio ni es labor de un día, indica que el proceso de sucesión requiere prudencia para ver la realidad tal cual es, veracidad para no engañarse ni engañar, y valentía para acometer las acciones necesarias, aunque tengan consecuencias posiblemente dolorosas. Realmente uno de los principales problemas del predecesor es nombrar el sucesor entre sus hijos. Al deseo de ser justo le acompaña la necesidad de ser objetivo.

En su libro "La empresa Familiar" el autor **Peter Leach**[7], nos dice que la sucesión es el paso de una generación a otra, y el paso de liderazgo que eso implica es un proceso que casi siempre se atraviesa con turbulencia. Peter Leach dice que se trata de un proceso de transformación mediante el cual la nueva generación rearma la organización de acuerdo a sus pautas, sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, el nuevo desarrollo, el nuevo personal, entre otros.

Éste comparte con los otros autores que, desde un punto de vista racional, la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado con tiempo. Todos somos mortales, y se espera que los líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa, de identificar, entrenar e instalar a su sucesor, a fin de preservar la continuidad de la empresa.

Para este autor la sucesión enfrenta al fundador con opciones, las cuales tienen sus particularidades en riesgo y ventaja. Las alternativas se tratan de:

- Designar para la sucesión a un miembro de la familia
- Designar a un presidente interino
- Designar a un manager profesional
- Liquidar la empresa
- Venderla en bloque o en parte
- No hacer nada

Leach sostiene que la sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito.

[7] Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires. Ediciones Granica SA.

Desde la posición de **James Lea**[8] en su libro "La sucesión del management en la empresa familiar como mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio" alude que las empresas familiares, durante la sucesión, tienen la opción de cuatro modelos de traspaso de acuerdo al rol que la persona en retiro ha decidido asumir:

- El "rey", muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos.
- El "general", planifica su sucesión, pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar a la empresa.
- El "gobernante", cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad.
- El "embajador", logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen.

Este autor coincide en que es necesario, además de la competitividad, la planificación de la sucesión del negocio para que la empresa continúe en el futuro. La sucesión no ocurre naturalmente, ni es resultado de una decisión espontanea, sino de un trabajo estructurado y planificado.

James explica la probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en administración de empresas. Este entrenamiento puede incluir estudios formales de management, seminarios especializados, trabajo en otra firma, o aprendizajes en la empresa familiar misma antes de asumir autoridad y responsabilidades. Así la probabilidad de éxito va a ser mucho mayor.

La concepción que plantea este autor es interesante, él dice que la cabeza de familiar debe ser separada durante el traspaso, ya que se debe actuar como un hombre de negocios manteniendo como premisa mantener la empresa, y situar las necesidades de ésta por encima de los deseos inmediatos de la familia. A su vez dice que el empresario debe crear deseo de hacerse cargo denominando una "Estrategia de Marketing para la Empresa Familiar", a través

[8] Lea, J. W. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar como mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio*. Barcelona. Granica.

de la cual el dueño brinde a sus potenciales sucesores una visión positiva de la empresa y de los beneficios de dirigirla. ¿Cuándo? Lea, en cambio de otros autores, propone que la planificación se debería comenzar cuando se hace evidente que la empresa tiene bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo, que es duradera y conviene mantenerla en la familia.

Capítulo 2

BENEFICIOS DEL PLAN SUCESORIO

En este capítulo nos proponemos reconocer en la bibliografía especializada, los beneficios de aplicar un Plan de Sucesión planificado en una empresa de familia.

2.1. El Plan Sucesorio y sus ventajas

Los beneficios de un Plan de Sucesión seguramente son muchos, pero comenzaremos con el autor **Jon M. Echezárraga,** quien declara que una sucesión planificada con anticipación será una ventaja que disfrutará la familia, la empresa y así también el encargado que la vaya construyendo. La sucesión es un tema crítico en todas las etapas de la empresa familiar, por eso su mayor beneficio es asegurar la continuidad.

M. Dana Baldwin[9] en su libro "The strategy of succesion planning" hace referencia a los beneficios de un buen plan de sucesión:

- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.

[9] Baldwin, M. D. (2000). La Estrategia de planificación de la sucesión. Michigan. Center for Simplified Strategic Planning.

• Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

Según **Guinjoan y Llauradó**[10] en el libro "El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas" los planes de sucesión se deben entender como una de las garantías de éxito de las empresas familiares y cuando se realizan correctamente brindan la oportunidad de ganar con el cambio. Planificar la sucesión añade posibilidad de supervivencia a la empresa familiar, nos dice que al elaborar un Plan de sucesión se realiza el ejercicio de imaginar el futuro y entonces se puede determinar qué hacer y cómo alcanzarlo en la fecha que interesa.

El autor destaca que planificar la sucesión significa preverla transferencia de la propiedad de la empresa, transferir la dirección, ceder el mando y dar continuidad a un negocio familiar, procurando que el sucesor se sienta miembro de un proyecto compartido

Estos autores establecen los siguientes beneficios de planificar la sucesión, para el propio sucedido, para la empresa y para la familia.

Ventajas para el sucedido:

- Permite diseñar una etapa vital del empresario, la retirada, en las mejores condiciones posibles.
- Permite la satisfacción de ver un traspaso exitoso, continuidad de la empresa en manos de sus hijos.

Ventajas para la empresa:

- Permite definir el perfil deseable del sucesor, de acuerdo a los requerimientos de la empresa y facilita su selección y formación.
- Facilita desde un principio el encaje del sucesor en la organización.
- Cuando existen accionistas no directivos, les permite conocer una faceta clave del futuro y vigilar el patrimonio invertido.

[10] Ferré, M. Guinjoan & Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

- En caso de no disponer de sucesores adecuados, prepara la entrada de directivos no familiares.
- Por último, si los familiares muestran desinterés por la empresa, permite preparar con anticipación la venta de la misma.

Ventajas para la familia:

- Permite tratar anticipadamente conflictos.
- Permite que el sucesor se prepare para ejercer en el futuro el papel que el plan le ha asignado.
- Permite, en caso de necesidad, dar entrada a yernos, nietos, quienes, en caso de improvisación pueden no ser considerados candidatos.
- Permite conocer los impuestos que se tendrán que pagar por la transición de la empresa.

De acuerdo con **James Lea,** en **"**La sucesión del management en la empresa familiar como mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio", los beneficios consisten en informar a los familiares acerca de la empresa; destacar sus cualidades positivas, sin disimular los aspectos menos favorables; revelar los beneficios económicos de la vida en la empresa de la familia; ayudar a la familia y al dueño a comprenderse mutuamente, a entender sus expectativas.

Para la consultora **Alejandra D'Agostino**[11]**,** existen cuatro beneficios en un plan de sucesión ordenado:

- Identificar, motivar y retener el talento clave para el logro de objetivos de largo plazo.
- Reducir los costos y el tiempo invertido en la búsqueda de ejecutivos para puestos clave.
- Preparar a la organización para enfrentar pérdidas repentinas de talento crítico.
- Permitir a los empleados satisfacer sus aspiraciones laborales con líneas de carrera.

Para ella el plan debe incluir un programa detallado de cada fase, desde cómo se va a reducir la participación del fundador hasta qué facultades se le irán delegando al sucesor camino a la asunción al mando. No hay que olvidar que los fundadores siguen siendo un recurso vital para la firma, aun cuando hayan transmitido la responsabilidad de las

[11] https://archivo.elcomercio.pe/zona-ejecutiva/actualidad/que-importante-tener-plan-sucesion

operaciones a sus sucesores. Anticiparse a posibles conflictos o falta de talento calificado para asumir el liderazgo de la empresa puede ser la diferencia entre llevar a la empresa a su desaparición o preparar a la organización para dar un paso hacia el futuro.

Capítulo 3

FACTORES DE RESISTENCIA A LA SUCESION

La mayoría de los fundadores ofrecen resistencia al cambio, a la Sucesión, a dejar su cargo. En este capítulo identificaremos en la bibliografía especializada aquellos factores que se deben gestionar para la resistencia en un Plan de Sucesión.

3.1 Factores de resistencia

Según argumenta **Gallo** en "La sucesión en la empresa familiar" las estadísticas muestran que más de la mitad de los lideres afirman con rotundidad que no piensan retirarse nunca o no lo saben cuándo lo harán.

Gallo, en su libro declara que al igual que para tantas otras cosas de la vida, es fácil encontrar múltiples razones, entre las que destaca:

- El temor a perder el "status social" que ha alcanzado por su posición de jefe ejecutivo principal de la empresa, o la pérdida de poder que gano con ello.
- El temor a quedarse sin patrimonio para vivir, por una eventual gestión menos adecuada de sus sucesores.
- El temor a no tener nada que hacer, después de retirarse, posiblemente por no saber hacer más cosas que trabajar en su empresa familiar.
- La resistencia del fundador a realmente aceptar su retirada, por ende, será sumamente complicado que tenga voluntad de traspasar su cargo al sucesor. En este caso será nula la planificación y el interés en la sucesión.
- La tensión entre el empresario y sus familiares por la designación del sucesor como líder de la empresa, es posible que aquellos que no fueron seleccionados estén molestos y dificulten el proceso de la sucesión.
- La tensión que la elección del sucesor genera en el ámbito familiar y empresarial.

José María y Martín Quirós en su libro "Pasar la posta" mencionan la resistencia como sabotaje del padre al hijo, comentan que para el sucedido no es fácil dejarle el control del negocio al hijo, al fin y al cabo, es un negocio que controlaba él.

Tal como refieren padre e hijo Quirós un factor de resistencia a la Sucesión son los miedos del fundador, miedo a delegar, el fundador tiene miedo de que el negocio se prenda fuego, según los autores son excusas que necesita el fundador o líder para volver a tomar el control y sabotear el desarrollo del hijo.

Estos autores describen en su libro algunos ejemplos de formas de sabotaje, ejemplo si el hijo tuviera a cargo el sector cobranzas serían las siguientes:

- Indicar o corregir el "como", los métodos en que el decidió reclamar un pago.
- Atribuir los buenos resultados a circunstancias ajenas a las acciones del hijo.
- Cambiar condiciones en las cobranzas que antes no podían implementarse.
- Hacer sugerencias a subordinados, proveedores o clientes en relación a su hijo.
- Le cuesta valorar la importancia de los resultados que el hijo logre, sin su intervención permanente, significa para él que su hijo se va apropiando de su función.

Dan Custer[12] en su libro "La mente en las relaciones humanas" nos habla de la resistencia al cambio como una reacción negativa que se ejerce ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizacional. El tipo de reacción varia de una persona a otra; lo cual nos dice que el cambio genera consternación en algunas personas, indignación, shock u esperanza. Además, agrega que no comprender la resistencia al cambio es una de las mayores trampas existente en un proceso de cambio.

Teniendo en cuenta a **John Newstrom**[13] en su trabajo "Comportamiento humano en el trabajo" los factores motivantes de la resistencia al cambio no responden a una simple relación de causa-efecto, siendo en la mayoría de los casos generados por una compleja interrelación de diversos factores ente los cuales se pueden listar:

---

[12] Custer, D., & Sevillano, C. (1962). *La mente en las relaciones humanas*. México. CECSA.

[13] Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico. McGraw Hill.

- Miedo a lo desconocido
- Falta de información
- Factores históricos
- Temor al fracaso
- Resistencia para experimentar
- Escasa flexibilidad organizativa
- Aumento de responsabilidades

En la opinión de **Lefcovich**[14] en su publicación "Superando la resistencia al cambio", destaca que pueden existir 14 causas asociadas a la resistencia a los cambios organizacionales. Estas son:

- Miedo a lo desconocido.
- Falta de información-desinformación.
- Factores históricos.
- Amenazas al estatus.
- Amenazas a los expertos o al poder.
- Amenazas al pago y otros beneficios.
- Clima de baja confianza organizativa.
- Reducción en la interacción social.
- Miedo al fracaso.
- Resistencia a experimentar.
- Poca flexibilidad organizativa.
- Aumento de las responsabilidades laborales.
- Disminución en las responsabilidades laborales.
- Temor a no estar en capacidad de aprender las nuevas destrezas requeridas.

3.2 Principales actores que afectan el proceso

[14] Lefcovich, M. (2006). Superando la resistencia al cambio. *Extraído de: http://www. degerencia. com/mlefcovich Consulta*, *17*(09), 2013.

El autor **James Lea**, en cambio nos dice que una razón para retrasar la sucesión es que el fundador o líder vea a su sucesor como un competidor o amenaza a su base de poder.

Según **Jon Martinez Echezágarra** en "Empresas familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito" coincide con otros autores exponiendo que una de las mayores dificultades para realizar un traspaso generacional ideal es la resistencia por parte del fundador a ceder el mando de su empresa, perder el control.

Para Jon un elemento central para la sucesión de poder romper con el tabú, ese natural temor a la pérdida de poder y actividad laboral, que suelen llevar al líder de la empresa a resistirse a la sucesión y no hablar de ella. Que antes que nada es necesario poder hablar libremente del tema para avanzar.

Cuando se menciona a los factores que atentan a la sucesión de la gestión de la organización, Jon Martinez Echezarraga nos identifican a actores que se resisten y conspiran contra la sucesión:

- La esposa del fundador o líder, para quien también la sucesión de su marido es su propia sucesión, ya que será su nuera la que ocupe el puesto de primera dama de la empresa.
- Proveedores y asociados claves en el negocio de la empresa, quienes pueden atentar contra la nueva gestión con frases como "el hijo no es igual" o "el padre tenía otros principios y valores".

Es por eso que en su estudio concluye que la mejor manera de romper con el círculo vicioso de lo negativo de la planificación es discutir con tiempo, serenidad y objetividad acerca del proceso en el seno de la familia, del Directorio y del consejo de administración.

Para **Peter Leach** los puntos de dolor de la sucesión no solo son del fundador, sino que coincide con Jon Martinez Echezarraga con algunos de ellos que se encuentran dentro de la familia y fuera:

- La esposa la que se resiste al cambio puede sentir que pierda importancia en empresa y en la familia.

- La rivalidad de hermanos. Este puede ser un gran obstáculo para alcanzar el éxito o directamente en pensar en el proceso.
- El personal de la firma también puede interponerse a la sucesión, aunque la prosperidad y la continuidad lo beneficien. Para muchos de los empleados su relación con estrecha con el fundador constituye una ventaja en una empresa familiar, el remplazo de este es una amenaza.
- Los clientes importantes, estos pueden negarse a confiar en “el nuevo”.
- Los impedimentos psicológicos que enfrenta el fundador o lider para planear su retiro, que es quien sabe más de la empresa.
- Los celos y rivalidades, es inevitable el sentimiento de rivalidad hacia los potenciales sucesores. No comprender la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio.

CONCLUSIÓN

En esta discusión teórica nos propusimos presentar la problemática de la sucesión en empresas familiares y su impacto en la organización.

En esta instancia podemos concluir, luego de considerar diferentes puntos de vista de especialistas en el tema, en que la sucesión no se encuentra entre las prioridades de una empresa familiar y mucho menos es tratada con la antelación necesaria.

Consecuentemente, en primer lugar, describimos el proceso de Sucesión en Empresas de Familia desde diferentes puntos de vistas de autores notorios en el tema. En el cual pudimos observar que los autores coinciden que la Sucesión puede ser una crisis que lleve a la empresa a su final, y que está a diferencia de una empresa común, en la empresa familiar se presenta con aún más dificultades por la particularidad de estas, es por eso que los especialistas analizados coindicen en que para preservar la continuidad es necesario:

- Planificar la sucesión
- Tratar la sucesión con tiempo
- Los sucesores deben ser formados
- Un protocolo puede ser de ayuda

Seguidamente, reconocimos en la bibliografía especializada, los beneficios de aplicar un Plan de Sucesión planificado en una empresa de familia. A respecto, podemos sostener que entre los beneficios más destacados están;

- Asegurar continuidad,
- Formar los futuros líderes,
- Planear un retiro para el sucedido,
- Motivar
- Tratar conflictos anticipadamente.

Por último, identificamos aquellos factores en común que se encuentran en las empresas familiares que generan resistencia para implementar un Plan de Sucesión, según la mirada de expertos en el tema podemos concluir que los principales son:

- Temor a perder el status
- Miedo a perder poder
- Miedo a delegar
- Miedo al fracaso
- Tensión familiar

La sucesión debe platearse como una decisión estratégica que permita a la empresa ajustarse a las necesidades futuras. Por lo que es importante que se conozca y se valore su utilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Baldwin, M. D. (2000). La Estrategia de planificación de la sucesión. *Retrieved une*, *12*, 2004.

Custer, D., & Sevillano, C. (1962). *La mente en las relaciones humanas*. México. CECSA.

Dodero, S. (2020). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.

Dodero, S. (2020). *El método EFE: Empresas Familiares Exitosas*. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.

Echezárraga, J. M. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires. Ediciones Granica SA.

Ferré, M. Guinjoan & Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar* (No. 12). Barcelona. " la Caixa".

Lea, J. W. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar como mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio*. Barcelona. Granica.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires. Ediciones Granica SA.

Lefcovich, M. (2006). Superando la resistencia al cambio. *Extraído de: http://www. degerencia. com/mlefcovich Consulta*, *17*(09), 2013.

Molina Sandoval, C. (2014). Empresas Familiares Herramientas de planificación y profesionalización. *Erreius–Buenos Aires*.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico. McGraw Hill.

Perkins, G. (2017). Empresas Familiares. Dirigiendo lo Nuestro. *Buenos Aires. TEMAS Grupo Editorial SRL*.

Quirós, J. M., & Quirós, M. (2016). *Pasar la posta*. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Sabino, C. (1998). Cómo hacer una tesis. *Caracas. Editorial Panapo*.

Scavone Graciela, M. (2002). Cómo se escribe una Tesis. Buenos Aires. *La ley-Colección académica*.