



**EDITORIAL
DIGITAL**
TECNOLÓGICO DE MONTERREY

SUCESIÓN DIRECTIVA Y PATRIMONIAL



ANA LISSETTE

SEGOVIA PHILIP

Acerca de este eBook



SUCESIÓN DIRECTIVA Y PATRIMONIAL

ANA LISSETTE SEGOVIA PHILIP

El Tecnológico de Monterrey presenta su primera colección de eBooks de texto para programas de nivel preparatoria, profesional y posgrado. En cada título, nuestros autores integran conocimientos y habilidades, utilizando diversas tecnologías de apoyo al aprendizaje. El objetivo principal de este sello editorial es el de divulgar el conocimiento y experiencia didáctica de los profesores del Tecnológico de Monterrey a través del uso innovador de la tecnología. Asimismo, apunta a contribuir a la creación de un modelo de publicación que integre en el formato eBook, de manera creativa, las múltiples posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales. Con su nueva Editorial Digital, el Tecnológico de Monterrey confirma su vocación emprendedora y su compromiso con la innovación educativa y tecnológica en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

D.R. © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México 2013.

www.ebookstec.com

ebookstec@itesm.mx

Acerca del autor



ANA LISSETTE SEGOVIA PHILIP

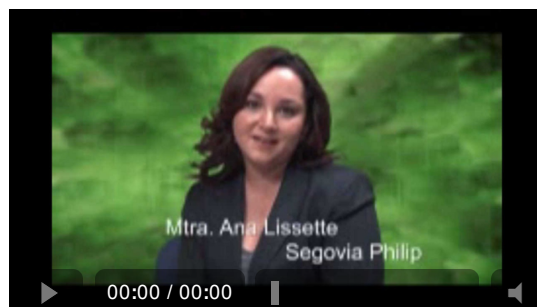
Profesora del Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla.

Ana Lissette Segovia Philip es Licenciada en Derecho, por la Universidad de las Américas de Puebla, y Maestra en Administración con especialidad en Liderazgo Estratégico, por la Escuela de Negocios de San Pablo CEU de Madrid.

Dentro del área jurídica se ha desempeñado como abogada postulante, funcionario público dentro del Poder Judicial Federal y Director de Carrera de la Licenciatura en Derecho dentro del Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla.

Asimismo, es socia-fundadora de la firma consultora Human Factor Coaches S.C. Ha participado en la capacitación y desarrollo de diversos proyectos de desarrollo social y consultora de instituciones públicas y privadas, lo que le ha permitido colaborar estos últimos años en el área de la docencia, siendo titular de las materias de Sucesión Directiva y Patrimonial, Habilidades Directivas y Consultoría entre otras.

Por su formación académica y experiencia profesional sus áreas de especialidad son las de gestión de clima organizacional, dirección de personas, desarrollo de empresas familiares y liderazgo estratégico.



Mapa de contenidos





Introducción



La sucesión, tanto en el ámbito familiar como organizacional, es y ha sido un tema que difícilmente se pone sobre la mesa. Por razones de rivalidad entre familiares, para evitar confrontaciones laborales o por el simple hecho de tratarse de un asunto frente al que sufrimos negación en muchas ocasiones, la rotación y sucesión de puestos, sobre todo del directivo, ha sido materia tratada en ámbitos cerrados casi en secreto y, en nuestra cultura, sobre todo, de manera improvisada o reactiva. Estudios han revelado incluso que no más del 20% de las empresas mexicanas han realizado un plan de sucesión (Martínez, 2010). Un acierto en este sentido sería pensar que esto no tiene por qué ser así.

Habiendo conceptualizado al principal lector de acciones mexicanas como lo es la sucesión directiva, en este eBook a manera de mera introducción. Son pocos los textos que abordan este tema y, por esta razón, la pretensión principal de su autora es la de señalar de manera práctica aquellos aspectos que trascenderán en la continuidad de la empresa, familiar o no pero, sobre todo, el sembrar la semilla de la curiosidad para futuros estudios en el área de aprendizaje organizacional y sucesión de puestos.

Finalmente sólo resta invitar al lector a disfrutar del presente eBook recalcando el hecho de que si pretendemos trabajar o dirigir organizaciones en un entorno turbulento, volátil y con necesidades cambiantes, deberemos prever la continuidad de las mismas. Una manera de asegurar dicha preservación radica precisamente en el tema abordado en este texto.



1.1 Sucesión: concepto, elementos y generalidades

Previo a abordar el tema de sucesión directiva deberemos tener en claro qué entenderemos por **sucesión**. En este texto analizaremos sus elementos y características principales para posteriormente entrar en materia y en futuros capítulos analizar los distintos tipos que existen.

De manera muy general, la Real Academia de la Lengua Española (2011) señala que el concepto de sucesión contempla una prosecución, continuación ordenada de personas o cosas, una herencia o legado. Tomando como base esta primera definición encontramos que, en el tema que nos ocupa, existirán al menos dos elementos: el anterior y el nuevo orden y, por tanto, podremos desglosar como primera generalidad de la **sucesión directiva** la modificación de un estado a otro, generado por el intercambio de dos personajes principales: el sucedido y el **sucesor**.

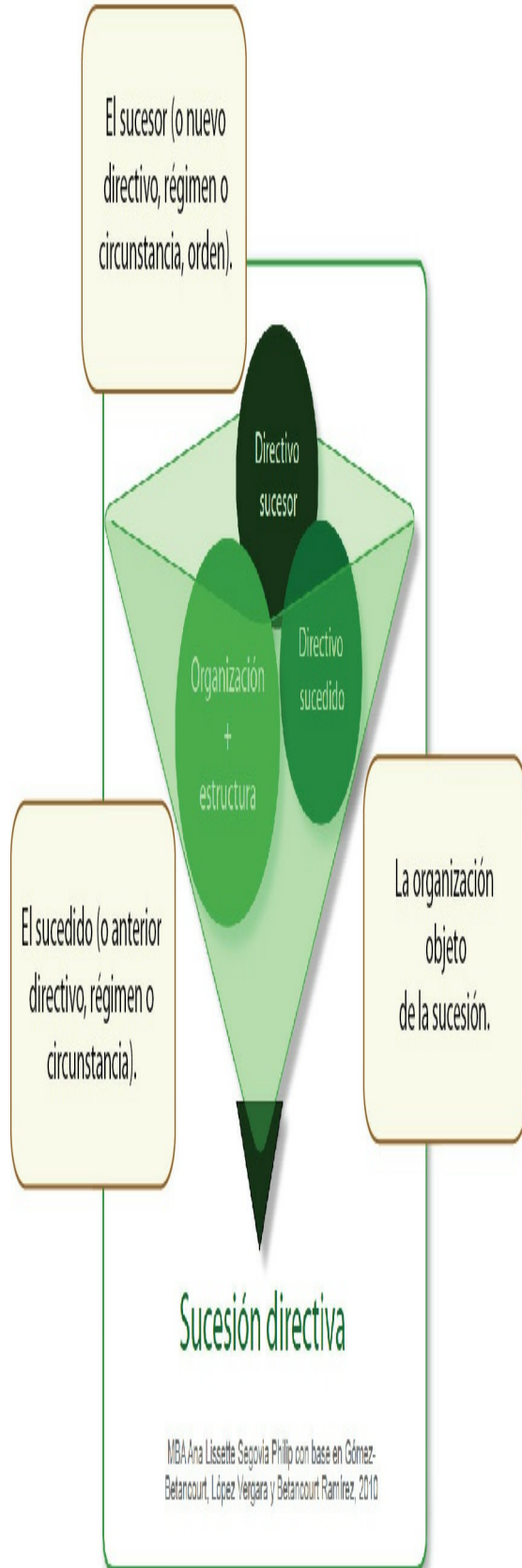
La RAE (2011) también incluye dentro de la misma definición los términos “herencia o legado” involucrando de esta forma un aspecto patrimonial. Aquí se da el tercer elemento: un objeto o serie de objetos llamados patrimonio, derechos y obligaciones, que se transmiten de unas manos a otras. Hablando estrictamente del tema de sucesión directiva, este elemento lo constituirá esencialmente la **organización**.



Lite Productions / Photostogo.com

Legalmente, se entiende por sucesión “aquella sustitución de una persona en los derechos transmisibles de otra” (Pina y de Pina Vara, 2008). Por su parte, la teoría de administración de personal nos indica que la planificación de la sucesión contempla el prever cómo se cubrirán las vacantes generadas en la organización, especialmente aquellas de puestos de niveles altos (Dessler, 2001).

De esta manera, tendremos los tres elementos generales de una sucesión (Gómez-Betancourt, López Vergara y Betancourt Ramírez, 2010) representados en el siguiente gráfico:



El sucesor (o nuevo directivo, régimen o circunstancia, orden).

Directivo sucesor

Organización + estructura

Directivo sucedido

El sucedido (o anterior directivo, régimen o circunstancia).

La organización objeto de la sucesión.

Sucesión directiva

MBA Ana Lissette Segovia Philip con base en Gómez-Betancourt, López Vengara y Betancourt Ramirez, 2010

A pesar de que las características propias de cada uno de estos elementos las iremos abordando más adelante y de manera más detallada, podemos adelantar lo siguiente:

El sucedido, en el caso que nos ocupa, generalmente será un directivo o un socio fundador que funge como líder de la organización. En el caso de la **empresa familiar**, este personaje bien podría ser la cabeza de la familia.

1. La organización contará con una estructura predefinida. De hecho, tanto su estructura como su desarrollo organizacional se podrá ver comprometido por el proceso de sucesión (razón del siguiente tema). Finalmente, la jerarquía de puestos, descripción de los mismos y requerimientos en competencias jugarán un papel trascendental en la sucesión de su directivo.
2. El sucesor constituye la gran incógnita pues su elección dependerá del tipo de sucesión, de los rasgos o características de la organización y de las necesidades y momento en que se dé este proceso de cambio. Éste podrá ser un empleado, externo o familiar, en el caso de la empresa de este género.



LIGAS DE INTERÉS

Empresa familiar

Empresa en que patrimonialmente hablando, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una misma familia y en la que al menos dos de los miembros de la misma están involucrados laboralmente en el funcionamiento y toma de decisiones.

Para concluir, debemos enfatizar, aunque parezca absurdo, en el hecho de que si no se dan estos tres elementos (sucedido, sucesor y organización con estructura) no estaremos ante una sucesión directiva y patrimonial en una organización (a diferencia de la sucesión estrictamente legal).

Ejemplo de casos que no son sucesiones son aquellas empresas que no cuentan con una estructura definida, como negocios informales, organizaciones con una mayoría de población empleada de manera provisional o que funcionan sólo de manera temporal.

Para este tipo de casos un cambio de cabeza (de existir ésta) no resultaría significativo en su funcionamiento, cumplimiento de objetivos y, por tanto, como veremos a continuación, en su desarrollo organizacional. Lo mismo ocurriría en el caso de no existir un sucesor (no existe, no está previsto o no es el óptimo) pues el cambio de mando no se daría.

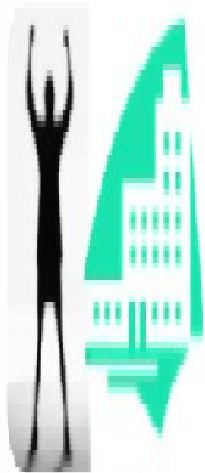


Actividad de repaso 1

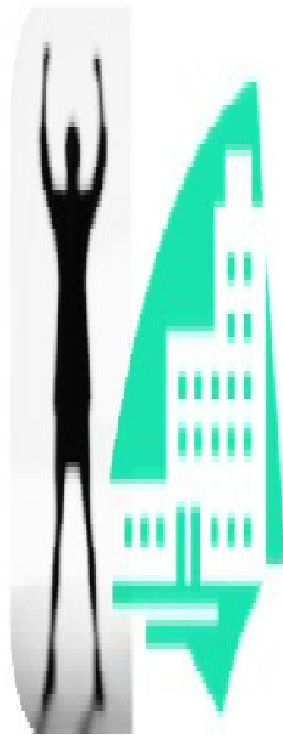
Actividad de repaso 1

1.2 Desarrollo organizacional y sucesión

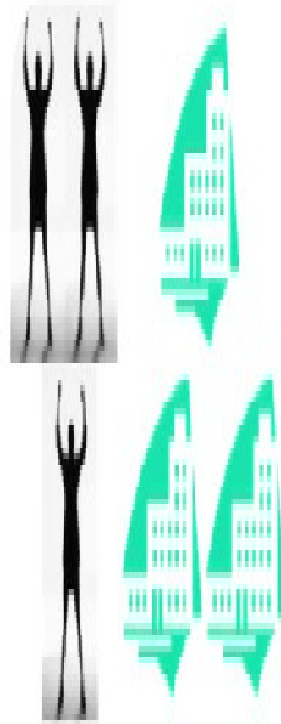
Las organizaciones, al igual que los seres humanos, nacen, crecen, se fusionan, se reproducen o multiplican y, en muchas ocasiones, mueren. Estos pasos o etapas forman parte de su ciclo vital y por tanto de su desarrollo organizacional. Es por esta razón que, al momento de estudiar la sucesión en una empresa, resulte relevante estudiar el tema en mención pues la estabilidad y supervivencia de la misma se podrá ver afectada en función de la etapa en que se encuentre y cómo se dé el aludido cambio de poderes.



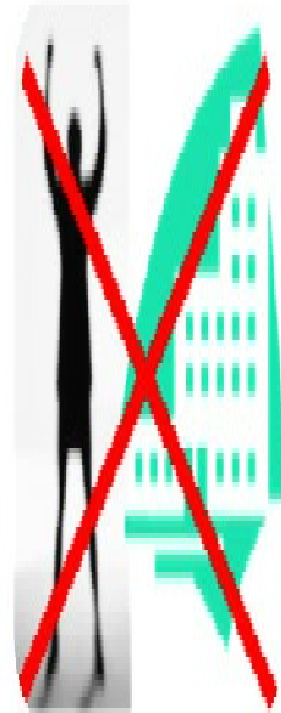
NACIMIENTO



CRECIMIENTO



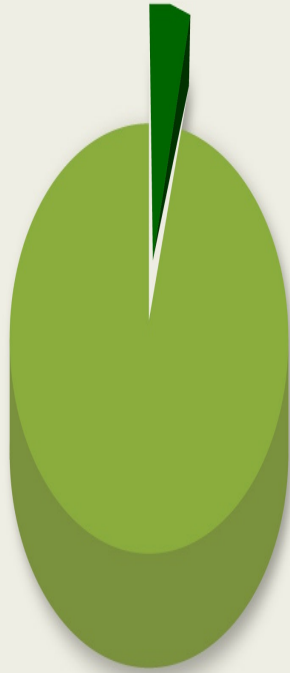
REPRODUCCIÓN
MULTIPLICACIÓN



MUERTE
DESAPARICIÓN

Según investigaciones, en México más del 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas (INEGI, 2009); además, entre 95 y 98% de las empresas son familiares (Bolio, 2010) como se muestra en el siguiente gráfico:

Tipos de empresas en México



■ Empresas familiares

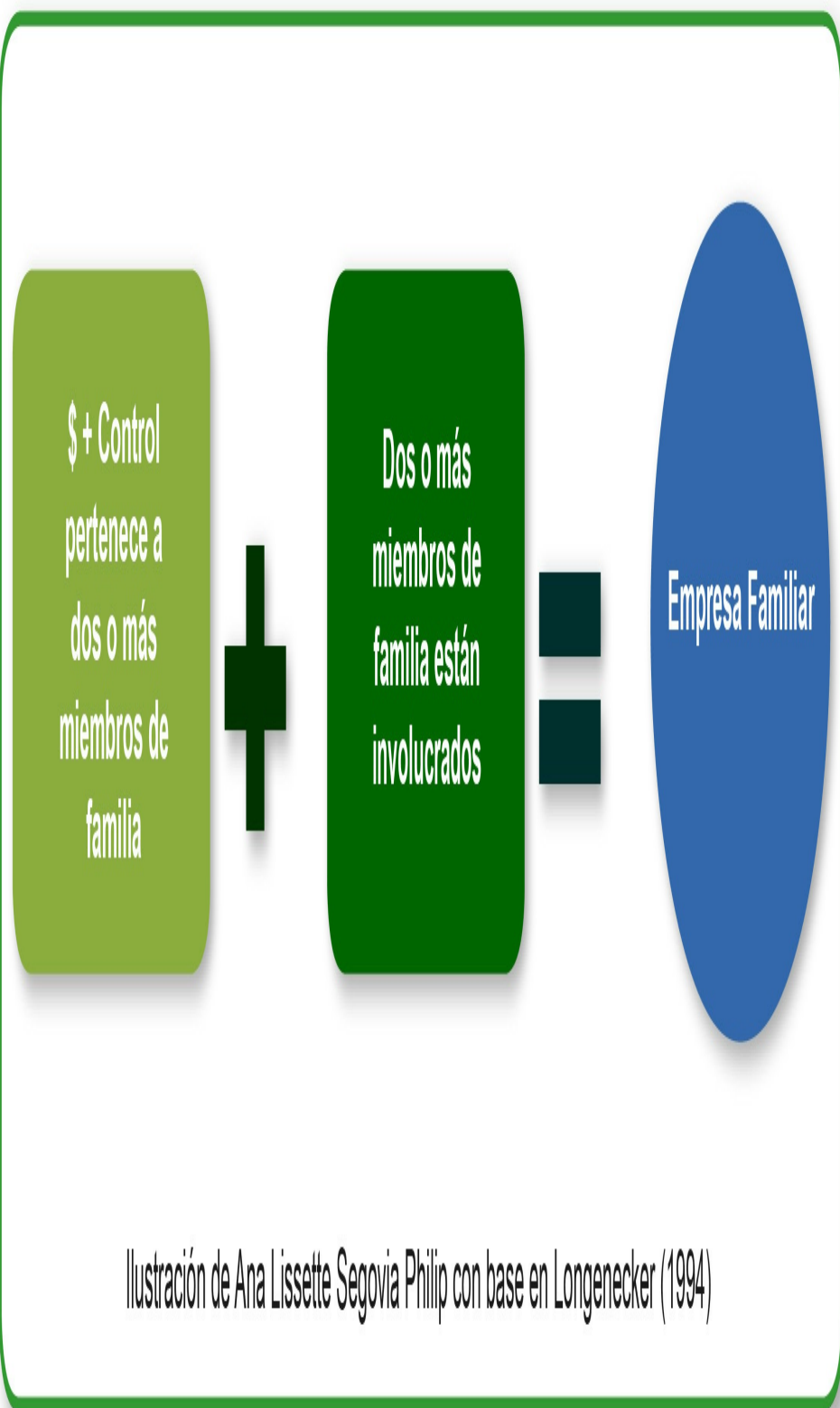
■ Empresas no familiares

Ilustración de MBA Ana Lissette Segovia Philip
con base en Bolio, 2010

Es debido a esto que el presente eBook se enfocará en mayor medida a este tipo de organizaciones. Aunado a lo anterior, se ha demostrado que la mayoría de las empresas mexicanas, enfrentan un riesgo en su permanencia y estabilidad al darse el cambio generacional en el mando.

Para abordar este tema, vale la pena aclarar el término de empresa familiar. Según Longenecker (1994), una empresa familiar es aquella que cumple con dos requisitos fundamentales:

1. Patrimonialmente hablando, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una misma familia.
2. La empresa familiar es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados laboralmente en el funcionamiento y toma de decisiones.





¿Sabías que...?

Para ampliar tu conocimiento revisa estos dos videos en los que se presentan a estudiosos del tema empresas familiares con lo que se aterriza el concepto de las mismas, su importancia en la economía global, cifras relevantes, problemática, así como el caso de Ecuador y otros países latinoamericanos.

Presentación de Julio José Prado sobre empresas familiares: [Perspectiva, 1/2 Empresas familiares](#).

Entrevista al Dr. José María Vázquez sobre empresas familiares: [IDE](#).

Cuando hablamos de desarrollo organizacional nos referimos precisamente a ese ciclo por el que pasan la mayoría de las empresas y que contempla los siguientes puntos (Daft, 2007) y (Combeller, 2004):

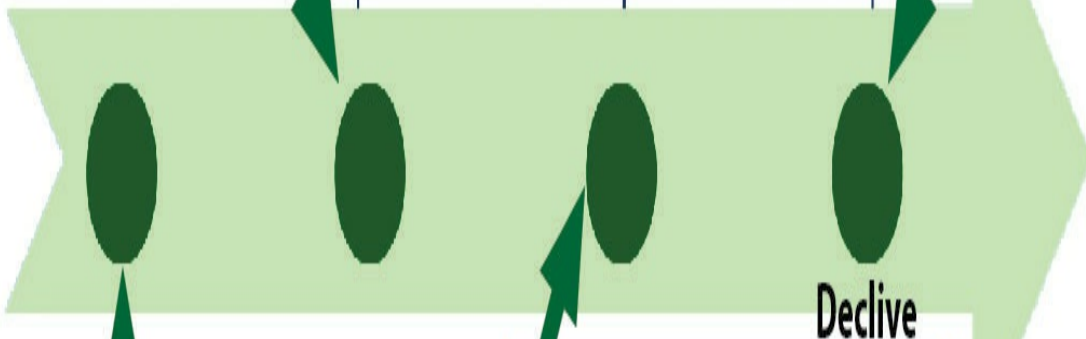
Posterior a diversas crisis de estabilidad económica, de necesidad de liderazgo, el o los directivos de la organización ajustan la estructura de la misma para un crecimiento sostenido. En la etapa de formalización las metas y normas se clarifican, se establecen estrategias y se logra un posicionamiento en el mercado de manera más nítida.

Inicio o etapa emprendedora

Punto de inflexión

La organización no superó las diversas crisis de liderazgo, económicas y de revitalización. Esto principalmente se debe al no haber formalizado su estructura y planes a tiempo o a no tener un correcto enfoque de contingencias.

Madurez



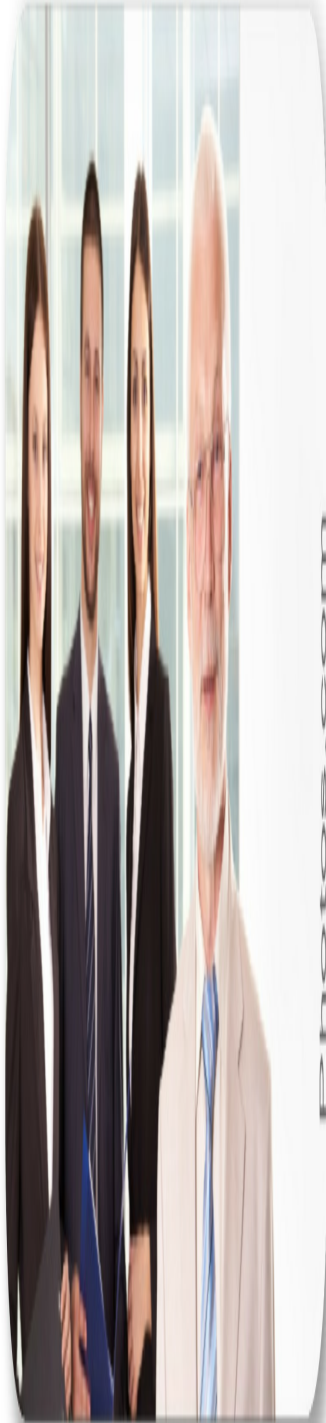
La organización nace, se crean los productos y servicios. Su prioridades sobrevivir, la estructura todavía tiene un caracter informal todavía no se posiciona en el mercado.

Crecimiento (colectividad y formalización)

La organización es reconocida en su interior y exterior por sus métodos, procesos, estrategias y objetivos a largo plazo. Los integrantes de la misma han logrado establecer planes estratégicos a largo plazo desarrollando un probado plan de contingencias que les asegure la supervivencia, continuidad y preferencia de la institución y lo que ofrece.

Ana Lissette Segovia Philip con base en (Daft, 2007) y (Combeller, 2004)

La sucesión directiva constituye un ejemplo perfecto de **punto de inflexión** en el desarrollo organizacional. De hecho, este cambio, de no planearse, gestionarse y evaluarse de manera correcta, podrá comprometer la supervivencia de la institución. La empresa que no realiza lo anterior probablemente no llegará a su formalización o madurez sino probablemente caiga directamente en la etapa de declive.

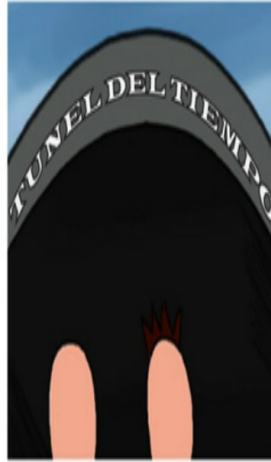


El principal problema radica en que la micro, pequeña y mediana empresa, así como las empresas familiares de este tipo que, como vemos, son la mayoría en nuestro país, no tienen un plan estratégico a largo plazo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Inicio - Etapa emprendedora



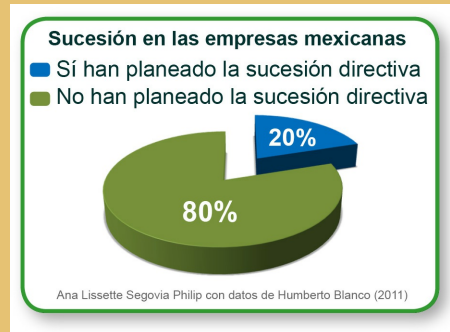
Crecimiento / Formalización





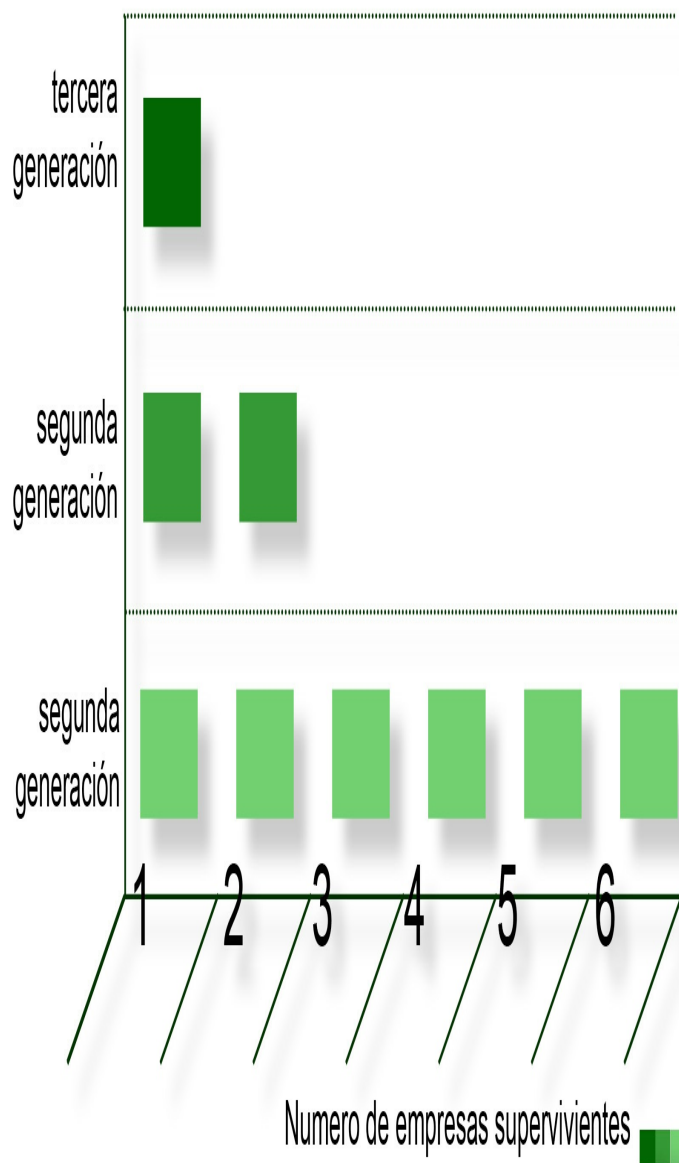
¿Sabías que...?

De acuerdo a un estudio realizado por universidades, sólo un veinte por ciento de las empresas mexicanas cuentan con un plan de sucesión. Estudiosos comentan que esto sucede a menudo por querer gestionar a la empresa como se gestiona la familia, de manera poco ortodoxa o con un enfoque práctico a largo plazo. Otra cifra que resulta relevante fue en un estudio de Humberto Blanco Rosales el cual señala que noventa y seis de cada cien compañías generadas en el núcleo familiar no logran superar la tercera generación (El Informador, 2011). Esta información se representa en la siguiente gráfica:



Adicionalmente, según datos estadísticos, de seis empresas en primera **generación**, dos pasan a segunda, y sólo una de ellas llega a la tercera (Bolio, 2010). Lo anterior tiene un fuerte impacto no sólo en aspectos técnicos y de funcionamiento de la organización sino también en el **clima organizacional**. Los directivos, trabajadores, socios y clientes de una organización que tiene un futuro incierto invertirán poco tiempo, dinero y esfuerzo en la misma. El clima organizacional se puede tornar hostil debido a lo mismo, pues existirá una lucha por mantener la seguridad laboral y es probable que, de existir el riesgo de quebrar, la motivación del personal en la empresa descienda considerablemente en detrimento de la productividad y empeorando la situación económica al interior de la misma.

Supervivencia de las empresas



Ana Lissette Segovia Philip con base en Bolio, 2010.



Chris Clinton / Photos.com

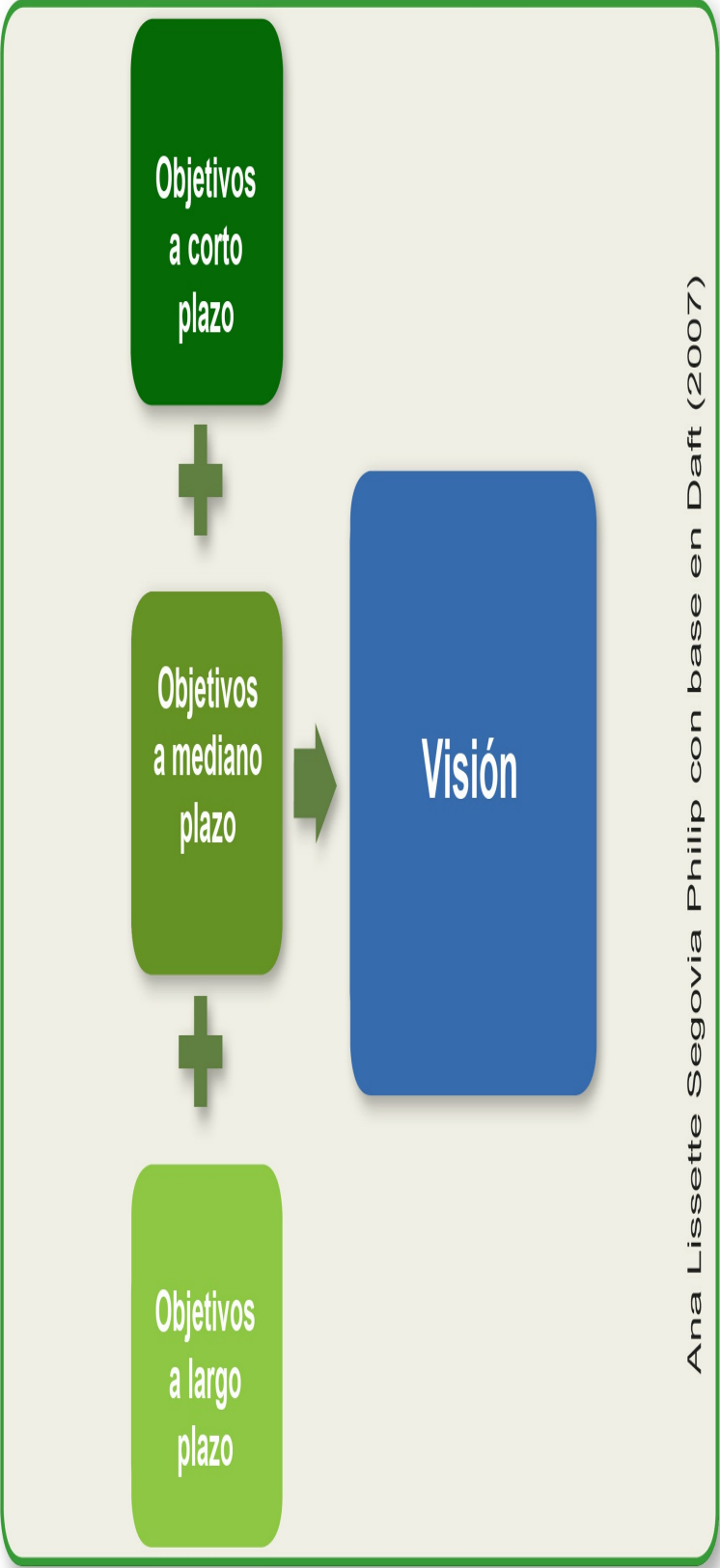
Para evitar lo anterior se propone en este manual que, tratándose de la **planeación estratégica** y de desarrollo, el líder y equipo de la organización objeto de la sucesión deberán definir desde un principio el rumbo a seguir. Esta planeación estratégica deberá contemplar al menos los siguientes elementos (Daft, 2007):

- **Visión** de la organización: ¿A dónde quiere llegar la organización? (Generalmente se plantea a diez años).
- **Misión** de la organización: ¿Cuál es la labor por medio de la cual la organización llegará a su visión? ¿Cómo genero valor a mis clientes internos y externos? ¿Cuáles serán mis procesos para garantizar que se alcance la visión? (Generalmente se plantea al mismo tiempo que la visión).
- Objetivos a corto (un año), mediano (tres años) y largo plazo (de cinco a diez años). Tanto los objetivos como la visión es recomendable redactarlos de manera específica, concreta, y medible, y establecer mecanismos de control para evaluar su cumplimiento.
- Estrategias generales y de departamentos para alcanzar dichos objetivos. ¿De qué manera va a llegar la organización a la visión?

Estos elementos se representan en los siguientes gráficos:

Ana Lissette Segovia Philip con base en Daft (2007)





Ana Lissette Segovia Philip con base en Daft (2007)

Objetivos
medibles
(controlables)

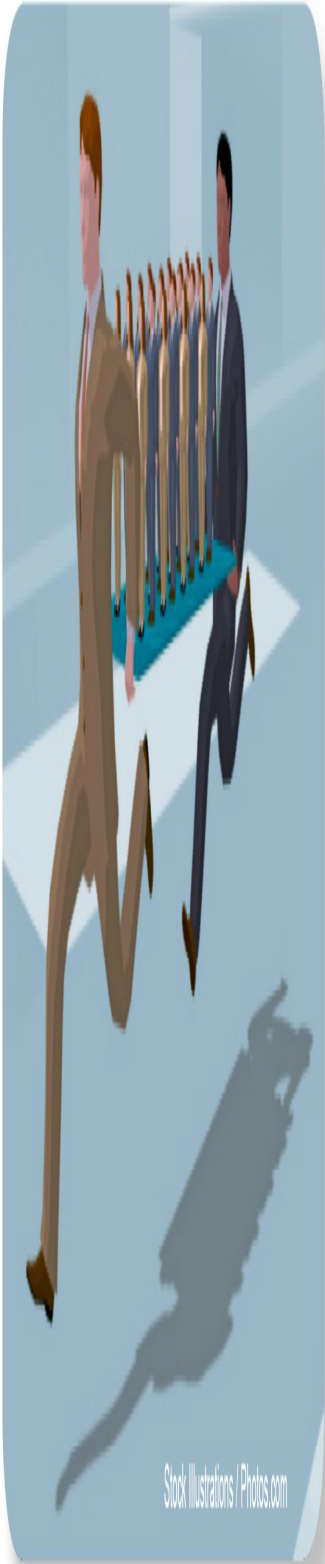
Objetivos
realistas
(relevantes y alcanzables)

Objetivos
específicos

Ana Lissette Segovia Philip con base en Daft (2007)

Si el plan estratégico de la organización se aterriza a los elementos anteriormente mencionados es muy probable que se le pueda dar un seguimiento mucho más cercano al cumplimiento de metas. Así, es probable también que los integrantes de la organización se sientan más comprometidos y motivados con el desarrollo de la organización y su continuidad a largo plazo. Finalmente, sólo resta agregar que dicha planeación también deberá contemplar un **enfoque de contingencias** y ser lo suficientemente flexible para realizar adaptaciones, de ser necesario, a lo largo del camino.

Para finalizar este apartado cabe recalcar la importancia que tiene el que la organización cuente con un enfoque de previsión a largo plazo, que le permita garantizar su continuidad. Es notorio que si se pretende que la empresa, sobre todo la familiar, prevalezca ante los distintos cambios generacionales, habrá que empezar a discutir este tema y no postergarlo hasta tener la situación enfrente para remediarla. He aquí la importancia del tema desarrollado en este eBook pues, a pesar de que culturalmente la organización mexicana tiende a ser más reactiva que proactiva, se debe tomar en cuenta que el entorno cambiante en el que se encuentra actualmente puede no darle tiempo a reaccionar de manera adecuada ante una contingencia y, por tanto, ante la carencia de un plan de acción, se propicie el declive de la misma.



Stock Illustrations / Photos.com

Actividad de repaso 2

Actividad de repaso 2

Ejercicio integrador del capítulo 1



[Haz clic aquí para realizar la actividad del capítulo 1](#)

Conclusión del capítulo 1



La sucesión, tanto en el ámbito familiar como organizacional, constituye la piedra angular para la continuidad y desarrollo económico de las mismas. Siendo un tema de carácter delicado se deberán tomar en cuenta en la planeación estratégica todos los elementos básicos de la misma como son el sucesor, sucedido y la organización. Contemplar sus perfiles, necesidades y retos a corto, mediano y largo plazo nos ayudará a garantizar su estabilidad y desarrollo, ayudando, por ende, a su permanencia dentro del mercado en que compete.



Thomas Northcut / Photos.com

Recursos del capítulo 1

Para ampliar tu conocimiento revisa estos dos videos en los que se presentan a estudiosos del tema de empresas familiares con lo que se aterriza el concepto de las mismas, su importancia en la economía global, cifras relevantes, problemática, así como el caso de Ecuador y otros países latinoamericanos.

- Presentación de Julio José Prado sobre empresas familiares <http://www.youtube.com/watch?v=WJXoaDmU5gM&feature=related>. Referencia: (Perspectiva, 1/2 Empresas familiares [cifras], 2008)
- Entrevista al Dr. José María Vázquez sobre empresas familiares <http://www.youtube.com/watch?v=fJzCUixbFWQ>. Referencia: (IDE, YouTube, 2008)
- Anexo 1 [Checklist de la sucesión directiva](#)
- Anexo 2. [Formatos de análisis y descripción de puestos](#)
- Anexo 3. [Formato \(ejemplo\) de acta de asamblea ordinaria \(informe anual\)](#)
- Anexo 4. [Formato \(ejemplo\) de acta de asamblea extraordinaria \(1\)](#)
- Anexo 5. [Formato \(ejemplo\) de acta de asamblea extraordinaria \(2\)](#)
- Anexo 6. [Guía de contenido de un Protocolo para la empresa familiar](#)