

PLANES DE SUCESIÓN: PARALELO DE CASOS DE ÉXITO DE EMPRESAS
COLOMBIANAS Y ESTADOUNIDENSES

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Francy Liliana Perdomo Solórzano

Luis Gilberto Montenegro

Tutor: Diego Rafael Cabrera Moya

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Facultad de Ciencias Económicas - Administrativas
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

Bogotá D.C.

Junio de 2013

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. PLANES DE SUCESIÓN	6
2.1 SURGIMIENTO DE LOS PLANES DE SUCESIÓN	6
2.2 ¿QUÉ SON LOS PLANES DE SUCESIÓN?	8
2.3 OBJETIVO DE LOS PLANES DE SUCESIÓN	9
2.4 VENTAJA DE LOS PLANES DE SUCESIÓN	9
2.5 BENEFICIOS DE LOS PLANES DE SUCESIÓN	10
2.6 ASPECTOS A TENER EN CUENTA	10
2.7 EL PROCESO DE SUCESIÓN	11
3. CASOS DE ÉXITO	13
3.1 CASOS DE ÉXITO EN LOS ESTADOS UNIDOS.....	13
General Electric	13
WellPoint Inc.	14
IBM	15
McDonald´s Corporation	16
3.2 CASO DE ÉXITO EN COLOMBIA	17
Caja de compensación Colsubsidio Bogotá	17
Caso CLOROX de COLOMBIA	18
Caso Grupo Empresarial JOHN URIBE E HIJOS.....	19
4. CONCLUSIONES	23
5. RECOMENDACIONES	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

¿Qué empresas distinguidas de Colombia y de Estados Unidos han aplicado los planes de sucesión con éxito?

1. INTRODUCCIÓN

La participación en el V Seminario Internacional llevado a cabo por la Universidad Jorge Tadeo Lozano del 20 al 28 de abril en la Universidad de Barry en Miami Florida y en la Universidad Rosen Shingle Creek en Orlando, ha contribuido de manera crucial en la formación como gerentes en Recursos Humanos, en esta experiencia educativa ha surgido el interés de hacer un paralelo entre algunas empresas sobresalientes de Estados Unidos y Colombia enfocado en los planes de sucesión. He aquí la razón de presentar los planes de sucesión como una solución a los muchos problemas de rotación de personal, inestabilidad en el mercado y estancamiento en el crecimiento que enfrentan las empresas hoy en día.

Las empresas actuales deben tener en cuenta la fuerza y la influencia que los factores socio-culturales tienen dentro del ámbito laboral, los llamados baby-boomers se jubilarán antes de lo esperado y esto implica remplazarlos, los empleados más jóvenes no consagran su vida laboral a una sola empresa, son volátiles y están siempre dispuestos a asumir responsabilidades y nuevos retos siendo para ellos las compensaciones de gran valor, la competitividad por el talento se ha globalizado y las empresas lo pelean, afecta también los cambios en la economía local y global. He aquí la importancia de establecer un plan de sucesión que permita a las empresas estar preparadas para cambios inesperados ya sea de factor interno o externo.

El presente trabajo contiene información general que permite comprender la importancia de los planes de sucesión al interior de las empresas estadounidenses y colombianas, esto con el fin de poner en marcha una de las mejores prácticas del recurso humano: la retención y el desarrollo del

talento, creando desde adentro sucesores capaces de ocupar cargos directivos que continúen liderando la empresa dentro de un mercado competitivo. Generando personas motivadas y con alto sentido de pertenencia y responsabilidad.

De acuerdo con un estudio publicado por National Association of Corporate Directors de los Estados Unidos, menos de 50% de las compañías del listado Fortune 500 tienen procesos de sucesión establecidos. En los próximos cinco años las compañías globales reemplazarán entre 50% y 60% de sus líderes. Dos tercios de éstas, elegirán mal. En medio de una crisis de escasez de talentos y con ciclos de mercado cada vez más cortos, la planificación de la sucesión de puestos críticos se está convirtiendo en Estados Unidos, en eje central de la gestión de recursos humanos.

En cuanto a Colombia, los planes de sucesión están tomando cada día más fuerza. Existen numerosas empresas tanto nacionales como multinacionales, cuyos líderes se encuentran en proceso de retiro y no hay un sucesor desde adentro que continúe y potencialice el legado, esto atenta contra la estabilidad y continuidad de las empresas. Por su ubicación estratégica, nuestro país ha traído nuevas empresas al mercado que están buscando y llevándose el talento clave de empresas ya establecidas, generando un incremento en la rotación del talento; esta situación está dando pie para que el área de recursos humanos enfoque todos sus esfuerzos en el diseño y desarrollo de un plan de sucesión que valore, mantenga y retenga su activo esencial que es el talento.

2. PLANES DE SUCESIÓN

2.1 SURGIMIENTO DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Un sociólogo alemán, fue uno de los primeros en identificar la importancia de que el fundador de una organización ceda el poder a un sucesor capaz de solidificar las estructuras administrativas necesarias para el desarrollo continuo de la empresa. Weber (1946) se refería a este proceso como la institucionalización del carisma y lo veía como uno de los grandes desafíos del liderazgo.

Desde la perspectiva de Craig E. Aronof y de John Ward (2000), el éxito del proceso de transición generacional radica en buena parte en el proceso de aprendizaje continuo del sucesor y de su buena coordinación con quien le hace entrega del “bastón de mando”, en complemento con una política de asimilación de estrategias empresariales e historia y cultura familiares.

Cuando se piensa en planes de sucesión se nos viene a la mente las empresas netamente familiares, en donde se da únicamente después del fallecimiento del fundador de la empresa o que por motivos de salud o vejez avanzada no puede seguir al mando y pasa a un sucesor perteneciente a la familia y en la mayoría de los casos a los hijos. Varios estudios han demostrado que a pesar de que se sabe, que se debe tener un sucesor, que continúe con el mando de la empresa ya sea familiar o no, llegada la hora, no hay una persona idónea que sea capaz de continuar liderando. Esto se ve reflejado en la desaparición de muchas empresas no solamente familiares que después de ser exitosas al pasar a la siguiente generación desaparecen.

Estudios lo han reflejado recientemente, según Guinjoan y Llauradó (2000, p.85), 30% de este tipo de empresas en la Unión Europea desaparecen por no planear de manera adecuada la

sucesión; en Estado Unidos tres de cada diez sobreviven a la segunda generación y solamente 10% llegan a la tercera generación; en España, 25% de las empresas familiares pasan por un cambio generacional, 8% por dos y 1% por tres. Según un estudio efectuado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2005), con respecto a la incidencia de las empresas familiares y su proyección, se concluye que en este país, las sociedades de familia representan sobre las 9.908 empresas, 70.5% del total de sociedades clasificadas como pequeñas, de las cuales son 69% de las microempresas, 64.7% de las medianas y 48% de las grandes, y muy pocas sobreviven a la segunda generación. Este mismo documento señala que: “La sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar una organización, porque no solo afecta a quien o a quiénes se les trasfiere el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la compañía” (Lacouture, 2005, p. 14).

En cuanto a las empresas familiares los planes de sucesión se vuelven más complejos ya que aparte de las competencias del sucesor pesa más los lazos familiares los cuales se apoyan más en las emociones, los valores y la prolongación de la historia familiar.

La referencia hecha a las empresas familiares nos pone en el contexto de los planes de sucesión ya que estos nacen precisamente en este tipo de empresas, pero si se comprende la efectividad del sistema, nos damos cuenta que este funciona en cualquier tipo de organización y que al ser adoptado apropiadamente hace frente a los inesperados eventos y cambios futuros que se puedan presentar. Al igual que en las empresas familiares los planes de sucesión definen la dinámica de una organización y dejan ver la necesidad y la importancia de asegurar la permanencia en el negocio.

Los planes de sucesión deben ser planeados de manera cuidadosa y con el tiempo que éste demanda, para que llegado el momento de una toma de decisión se tome la más adecuada y así se elija el apropiado sucesor que será el que le dé continuidad a la empresa. Antes de tomar la decisión de implementar o adaptar un plan es importante analizar que la empresa haya consolidado un ritmo de crecimiento sostenido por un periodo de tiempo justificable, que aquellos que ocupan puestos claves hayan tenido un plan de desarrollo constante y que las acciones tomadas por los altos mandos avalen que la empresa sobreviva a las demás generaciones.

2.2 ¿QUÉ SON LOS PLANES DE SUCESIÓN?

Según la Real Academia de la Lengua Española, define “sucesión” como la entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra y la define también como “prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos”.

Un plan de sucesión es un proceso estratégico y sistemático que permite identificar y desarrollar el talento humano con el potencial para asegurar y cubrir las posiciones que son críticas para la organización en el futuro garantizando la creación y el sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa. Un plan de sucesión debe estar alineado al modelo de negocio y a las metas de crecimiento según los lineamientos estratégicos de cada empresa.

Los planes de sucesión son vitales para la supervivencia, continuidad y competitividad del negocio, prolongan la existencia de cargos que se consideran claves, a través de una programación anticipada que ayuda a identificar talentos al interior de la empresa, para desarrollarlos y potenciarlos, con el único fin de formar futuros sucesores directivos o gerentes que se requieran ya sea por jubilación, renuncia, despido, enfermedad o muerte, o porque los

cambios del medio así lo ameritan. El resultado se da luego de un proceso formal e interno de seguimiento y evaluación periódica que identifica si el candidato a sucesor es el apropiado de acuerdo con las necesidades, objetivos y estrategias de la empresa, teniendo en cuenta que estamos en un medio cambiante.

Generalmente se confunde el plan de sucesión con el tradicional plan de desarrollo de carrera. Los planes de carreras tienden a ser rígidos y lineales, se basan en la permanencia dentro de la empresa y en la formación académica. Por el contrario, los planes de sucesión son un proceso dinámico, basado en competencias y se centra en el potencial, asumiendo que por su talento pueden desempeñarse en cargos más altos.

2.3 OBJETIVO DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

El objetivo fundamental de los planes de sucesión es garantizar la continuidad de sucesores adecuadamente preparados para asumir con éxito posiciones gerenciales dentro de la empresa, esto se logra identificando el talento, desarrollándolo, y potenciándolo de manera periódica.

2.4 VENTAJA DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

Tener un buen plan de sucesión no solamente le da continuación a la organización a través del tiempo sino que la posiciona como una empresa única la cual se interesa por su valor y potencial humano y se preocupa por retenerlo y desarrollarlo, garantizando la continuidad y mejora del nivel de eficiencia dentro de la organización reduciendo significativamente la rotación de personal, la contratación externa y, la desmotivación laboral.

2.5 BENEFICIOS DE LOS PLANES DE SUCESIÓN

- Desarrollo de personas más involucradas, con mayor conocimiento de la empresa, con alta capacidad de aportar ideas innovadoras y mejorar la manera de llevar la continuidad de la empresa (Wilkerson, 2008).
- Revisión periódica de los procedimientos, procesos, perfiles y puestos de trabajo.
- Retención del talento clave en la organización.
- Empleados comprometidos y motivados en el alcance de los objetivos de la organización.

2.6 ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Al momento de crear un plan de sucesión es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La misión, la visión y la estrategia de la empresa deben estar claras y alineadas, esto indica cual va a ser la permanencia de la empresa en el mercado.
- Los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa deben estar bien definidos, esto permite saber cuáles serán las habilidades requeridas del personal que dirigirá la empresa.
- Una vez se proyecte qué personas necesita la empresa para crecer y permanecer en el mercado, se procede a la identificación de competencias claves requeridas en los puestos de alta dirección a través de un método formal, estructurado y definido.
- La creación de un programa detallado donde especifique los procesos que deben seguir los candidatos internos identificados como sucesores a puestos de alta dirección.
- El plan de sucesión debe ser comunicado y entendido por toda la empresa.

Una vez el plan este establecido es importante estar permanentemente revisando:

- Áreas y personas que requieran continuidad y desarrollo
- Personas que pudieran aportar liderazgo al negocio
- Mantener y/o potencializar las características de los líderes claves

2.7 EL PROCESO DE SUCESIÓN

Está claro que lo que se busca al optar por un plan de sucesión es garantizar la permanencia, la continuidad y la competitividad de la empresa en el mercado, cada empresa le da el enfoque de acuerdo a su necesidad, estrategia y meta (Drucker, 2010). La consultora Deloitte basada en su experiencia y estudios expone puntos relevantes a tener en cuenta a la hora de diseñar un plan de sucesión:

1. Definir los roles y responsabilidades en el proceso. Queda claro que la responsabilidad del proceso de los planes de sucesión recae sobre el área de recursos humanos.
2. Periodo de implementación del plan de sucesión. Un adecuado proceso de sucesión puede durar entre 5 y 10 años, aunque puede llevarse en menos tiempo.
3. Definir claramente las habilidades requeridas en del futuro líder para que la empresa alcance el éxito.
4. Identificar a los potenciales sucesores.
5. Llevar a cabo un análisis objetivo de las fortalezas y oportunidades de cada posible sucesor.
6. Fortalecer las áreas de oportunidad que impliquen una desventaja para la empresa en el futuro.
7. Elaboración de planes de compensación y prestaciones especiales para retirados.
8. Preparar la salida del retirado y la preparación del sucesor a la empresa.

9. Llevar a cabo una evaluación de la empresa.
10. Formalizar documentos legales necesarios.
11. Desarrollar un plan de contingencia.

A continuación se citan casos de éxito de empresas sobresalientes tanto en Estados Unidos como en Colombia, esto con el único fin de mostrar la efectividad de los planes de sucesión para la prolongación y productividad de la empresa en el tiempo.

3. CASOS DE ÉXITO

3.1 CASOS DE ÉXITO EN LOS ESTADOS UNIDOS

General Electric

A pesar de que una variedad de estudios revelan que las empresas estadounidenses con mayor crecimiento y la más posicionadas en el mercado a nivel mundial no cuentan con un plan de sucesión, se evidencia que hay un porcentaje que sí ha desarrollado su propio plan de sucesión y ha sido todo un éxito; este es el caso de la multinacional americana General Electric establecida en Nueva York con presencia en más de 100 países, empresa que se preparó para el retiro de su CEO Jack Welch, quien comenzó su plan de sucesión desde 1994 para retirarse en el 2001 (Echeverría, 2007). Una vez confirmado el retiro de Jack Welch se anunció el perfil requerido para el cargo, con base en esto, se eligieron 26 posibles candidatos quienes tuvieron que pasar duras pruebas y retos; finalmente el grupo se redujo a tres candidatos posibles sucesores y uno de ellos ocuparía el puesto de Welch. Los retos eran propios y sin acompañamiento o asesoría del CEO, cada uno tenía que tomar sus propias decisiones acorde a sus competencias. Finalmente, el sucesor fue Jeff Immelt. Jack Welch se retiró y le entregó el timón de la compañía, quien lo tendría por los próximos 20 años. El gran éxito de General Electric a través de los años se debe a los planes de sucesión.

Cuando a Bill Conaty le hicieron la siguiente pregunta, “- Usted fue el encargado de buscar un sucesor para Jack Welch ¿cómo fue eso?”, él respondió: “Sustituir a Jack Welch fué un trabajo muy difícil porque sólo existe un Jack Welch y por eso no es posible reemplazarlo. Entonces, lo que teníamos que hacer era buscar el mejor individuo en la compañía para tomar ese liderazgo,

alguien capaz de hacerse cargo de una compañía amplia y diversa como es GE y de liderar, energizar y motivar a las 325 mil personas que la componen".

Bill Conaty lleva más de 40 años en GE, tiene a 325.000 empleados a su cargo, y fue el encargado de planear la sucesión de Jack Welch a Jeff Immelt como CEO a comienzos de esta década.

Tener el personal idóneo en una empresa que entienda y lleve a cabo un plan de sucesión sujeto a las necesidades futuras de la empresa es el factor clave para mantener el liderazgo y competitividad en el mercado, esto se ve reflejado en el caso de éxito que acabamos de ver.

WellPoint Inc.

Otro caso de éxito a mostrar es el de la empresa WellPoint Inc. aseguradora médica norteamericana fundada en 2004, después de la fusión entre Anthem y WellPoint Health Networks (Drucker, 2010).

En Estados Unidos el sector de salud que es altamente competitivo enfrenta constantes retos y cambios en la legislación sanitaria, pleitos costosos y la diversidad en la opinión pública que cada vez se hace más hostil hacia las compañías de seguros médicos. Los responsables de WellPoint Inc., apuntan a que las soluciones tecnológicas que adoptaron de Pilat HR Solutions, fueron uno de sus puntos fuertes. Antes de la fusión, Anthem carecía de un sistema informático para el tema; esto conllevaba tener menos visión de conjunto. A los directivos del Noreste, les resultaba realmente difícil saber cuáles eran las personas de más talento de la organización que había en el Medio Oeste. WellPoint Inc. hizo que todos sus ejecutivos del nivel de director hacia arriba entraran en una base de datos. En ella, debían especificar su experiencia formativa, qué trabajo les gustaría alcanzar y si estaban dispuestos a moverse hacia otras zonas del país. Se les

pidió que evaluaran su propio potencial y su plan de desarrollo profesional. También tuvieron que considerar su riesgo individual de abandonar la empresa y el impacto esperado de su marcha.

Con toda esta información, la compañía inició las que llama “sesiones de calibración del talento”: centradas en la planificación de la rotación externa así como del desarrollo de los nuevos líderes internos o externos. Hasta hoy en día las sesiones anuales empiezan con el propio director general, y su equipo ejecutivo. Del resultado de la reunión se informa a todo el cuerpo directivo. Las sesiones que pueden durar un día o más, se suceden luego por toda la jerarquía directiva, de arriba a abajo. Y es así como se toma la decisión de sucesores para cargos gerenciales.

De esta implementación en los planes de sucesión WellPoint afirma que dos puestos de alta dirección fueron cubiertos internamente con gran éxito lo que evitó que la empresa invirtiera un millón de dólares en la búsqueda de líderes externos.

WellPoint demuestra que al estar en un sector competitivo es necesario buscar soluciones que se apliquen desde adentro para cubrir futuros puestos directivos, y esto se logra con la ayuda de los planes de sucesión, los cuales también ayudan a reducir los costos que implica la contratación externa.

IBM

La empresa Estadounidense International Business Machine, conocida como la “Gigante Azul”, con sede en Armonk, fabrica y comercializa hardware, software, y presta servicios de informática de última tecnología, tiene alrededor de 329.000 empleados repartidos en unos 161 países. IBM es la mayor empresa relacionada con la informática del mundo y una de las pocas que lleva operando desde el siglo XIX hasta la actualidad.

Esta es otra de las empresas que ha puesto en marcha los planes de sucesión, y esto se refleja luego de que el presidente ejecutivo Samuel J. Palmisano dejó su puesto como CEO en el año de 2011 y se unió a la junta directiva. La búsqueda del nuevo sucesor tomó alrededor de 18 meses y luego de tener tres candidatos identificados con gran trayectoria y éxito dentro de la empresa, se eligió a la Jefe de Ventas de IBM Virginia Rometty de 54 años, quien tomó el mando desde el 1 de enero de 2012 y se ha destacado en su desempeño hasta el momento, siendo al mismo tiempo la primera mujer en tan alta posición, es de destacar que Rometty es nombrada cuando IBM está pasando por su mejor momento.

Este caso de éxito pone en evidencia lo importante que es tener un sucesor que sea capaz de darle continuidad al éxito de la empresa, que esté preparado para enfrentar los retos que el medio ofrece pero sobre todo que conozca muy bien la empresa desde adentro.

McDonald's Corporation

Esta empresa multinacional nacida en Illinois, estados unidos en 1955, debe su éxito a los planes de sucesión que ha venido aplicando para sus futuros líderes. El año pasado Jim Skinner luego de 41 años en la empresa y por más de siete años como primer ejecutivo anunció su jubilación como CEO, dejando esta cargo en manos de Don Thompson (Kowitt, 2012).

Skinner fue el responsable de llevar a McDonald's a los niveles más altos de la industria de la comida rápida, además de que se le considera como la principal mente revolucionaria de este sector y de haber conseguido que la empresa de hamburguesas mantuviera un crecimiento continuo a pesar de la crisis económica vivida en Estados Unidos. Sin embargo, la decisión de cambiar de CEO no se debió, como se puede ver, a sus malos resultados, fue el propio Jim Skinner quien solicitó su retiro a la edad de 67 años. Durante sus 8 años como CEO, Skinner

consiguió hacer que las acciones de la empresa elevarán más de cuatro veces el precio, lo que representa un crecimiento anual del 21%. Skinner se preocupaba profundamente por la planificación de la sucesión en todos los niveles de la empresa.

Su remplazo, el afroamericano Don Thompson, lleva trabajando 22 años en la compañía en el puesto de presidente y director de operaciones, esta experiencia le ha valido para que a sus 48 años sea el elegido para suplir a la leyenda de Skinner y enfrentarse al desafío de mantener el gran momento por el que la empresa está atravesando.

Una vez más se refleja la efectividad de los planes de sucesión y sobre todo la confiabilidad que brinda a los clientes y a los mismos colaboradores internos. Gente preparada es lo que una empresa debe tener para cubrir a líderes destacados que han llevado el negocio de forma exitosa a los más altos niveles de competitividad que sean capaces de seguir al mando dando mejoras y logrando más éxito.

3.2 CASO DE ÉXITO EN COLOMBIA

Caja de compensación Colsubsidio Bogotá

En Colombia también se han presentado casos de éxito en empresas que han optado por un plan de sucesión como buenas prácticas para la retención del talento humano. Este es el caso de la entidad sin ánimo de lucro: Colsubsidio, una de las más grandes cajas de compensación en el país. Uno de los objetivos a mejorar era automatizar los procesos de gestión de objetivos, gestión del desempeño, perfil del empleado, pero sobre todo desarrollo y sucesión de su talento humano. El resultado de un trabajo en equipo organizado y efectivo ha dado como resultado que todos los integrantes de la empresa conozcan la estrategia empresarial y trabajen en pro de ella, alineación de los objetivos del negocio, pero sobre todo el área de recursos humanos ha empezado a trabajar

en la identificación de aquellas personas claves en la empresa con alto potencial de liderazgo y está desarrollándolos en un plan de sucesión enfocado a la continuidad y mejoramiento de la empresa.

Este caso de éxito refleja la constante búsqueda de mejoramiento y la preocupación de darle continuidad a la empresa. Es importante reconocer que el talento está dentro de la misma empresa, esperando ser descubierto y potencializado y que se puede sacar el mejor provecho.

Caso CLOROX de COLOMBIA

Es una organización que cuenta con procesos de Recursos Humanos robustos, claros y estandarizados pero sin embargo el modelo de gestionar el talento no ha logrado aplicar en su totalidad las políticas corporativas relacionadas con un plan de sucesión para cargos críticos, lo cual implica asumir riesgos en la continuidad de la ejecución de la estrategia del negocio debido a que no siempre las personas que llega a ocupar cargos críticos cuentan con el conocimiento y experiencia que podría tener una persona que hubiese sido formada dentro de la organización de una forma planeada y estructurada (Gómez, De Núbbila, Quintana y Santofimio, 2012).

Aunque es una organización exitosa, ha tenido dificultades en la gestión para garantizar la continuidad de la empresa en el mediano y largo plazo, para lo cual han definido parámetros generales de políticas corporativas de identificación de cargos críticos a nivel ejecutivo, talentos claves y posibles candidatos a suceder estas posiciones. Adicionalmente, el proceso de gestión del desempeño es sólido y permite contar con un mapa de talento para tomar decisiones. Estos procesos contribuyen a la transferencia de conocimiento y también apoyan y permiten confeccionar los planes de sucesión de cargos críticos, los cuales generan los siguientes beneficios:

- Favorece la retención de personas claves
- Asegura la continuidad gerencial
- Posibilita el desarrollo y realización del personal

En esta compañía implementaron el plan de sucesión para uno de sus cargos críticos, en el área comercial, para el Gerente comercial ocupado por Alfredo Álvarez y gracias a la planeación que tenían frente a los programas de sucesión, cuando llegó el momento de conseguir un sucesor, estaban preparados con tres opciones diferentes, capacitadas y preparadas para ocupar el cargo de Gerente Comercial ya que el plan de sucesión está relacionado directamente con el desarrollo gerencial para las personas claves, es decir, gente brillante con desempeño sobresaliente, gente con conocimiento particular que aporta en procesos claves de la cadena de valor y gente con alto potencial.

En conclusión, los planes de sucesión representaron respaldo para esta compañía, siendo una estrategia de retención clara que responde a la creación de diagramas de reemplazo para los cargos críticos a partir de talento clave o candidatos idóneos que se identifican a partir de un proceso formal de gestión del talento.

Caso Grupo Empresarial JOHN URIBE E HIJOS

Una Empresa Familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico, profesional, ético y afectivo. El trasladar la informalidad familiar a la formalidad de la empresa tiene relación con la forma de administrar, con la forma de llevar las relaciones y comunicaciones entre familiares y no familiares, con los procesos de sucesión en la dirección de las empresas y su particular sentido de conservación de la tradición y las relaciones Empresa-Familia, lo que en ocasiones genera diversas situaciones particulares a su interior. A pesar de la gran importancia que

representan las Empresas Familiares en la Economía, según las estadísticas, tienen una vida más corta, por múltiples factores, la principal causa radica en no elaborar adecuadamente el plan de sucesión, en la entrega no oportuna del mando del fundador a su sucesor, en no tener gobernabilidad al interior de la misma, pero la situación se agudiza cuando se mezclan los temores, rencores, sentimientos, poder e intereses de los demás miembros de la familia, además de la posición de los empleados que siempre han estado con el fundador y de terceros que generalmente están acostumbrados a tratar directamente con el dueño (Hernández, 2011).

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no se presentan en empresas de otra naturaleza, como son: 1) Separar la relación familiar de la de negocios; 2) Mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones; 3) Planificar la sucesión y la repartición accionaria.

La sucesión es el paso clave y fundamental que le da o no la posibilidad a la empresa familiar de su continuidad, es la prueba de fuego, es un fenómeno muy complejo que debe planificarse. Preparar este proceso en las empresas familiares es todo un desafío, están involucradas las relaciones de trabajo propias de la labor de la empresa y las relaciones filiales conformadas por los valores y las fidelidades propias de cada familia. Para la familia resulta traumática ésta situación, comenzando por el fundador sucedido, quien deberá buscar otros estilos de vida. La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (La empresa, La familia y La Propiedad) y durante este proceso pueden tener cambios importantes. Es por eso que el fundador debe tener en cuenta que el futuro y continuidad de la empresa familiar, depende de cómo se planifique y ejecute el proceso de sucesión y que éste sólo será completo si además de abarcar el relevo generacional también incluye un cambio organizacional.

Después del fallecimiento del Sr. John Uribe Escobar en el año 1.960 fue sucedido por Gilberto el menor de los hijos, asumiendo el reto de continuar con la empresa familiar que su padre había fundado, para este tiempo se tenía claramente establecido que Gilberto sería el sucesor, fue un consenso general y por unanimidad fue elegido por los miembros de la familia, además es importante destacar que dentro de los intereses y prioridades de los otros hijos de John Uribe no estaban centrados en la empresa familiar, por lo tanto Gilberto les compró las acciones, convirtiéndose en el dueño de la empresa John Uribe. En la década de los años 60 y 70 la empresa John Uribe e Hijos se convierte en el distribuidor principal y mayoritario de las telas producidas en Coltejer y Fabricato, donde siempre existió y ha existido un nexo muy grande con estas importantes compañías y en el sector textil colombiano, legado de su abuelo y bisabuelo, Alejandro Echavarría Misas. Por lo anterior se crean agencias de textiles en las principales ciudades del país.

Miembros familiares que trabajan en la empresa familiar JOHN URIBE E HIJOS:

Fundador: Jhon Uribe Escobar

Sucesor (Primera Generación): Gilberto Uribe Echavarría

Sociedad de Hermanos (Segunda Generación): Andrés Uribe Correa –Líder Visible y Sucesor; Carlos Gilberto Uribe Correa; Alejandro Uribe Correa; Juan Felipe Uribe Correa; Pedro José Uribe Correa

Todos los hermanos son profesionales, en las Áreas de Economía- Universidad de Antioquia (Andrés y Carlos Gilberto) y Administración de Empresas de la Universidad EAFIT, (Alejandro, Juan Felipe y Pedro José), luego de terminar sus estudios Universitarios en Colombia, viajaron al exterior, específicamente a Estados Unidos donde realizaron especializaciones en Mercadeo, Administración y Negocios.

La visión general de esta empresa familiar nos permite observar que han entendido la importancia de planificar y establecer un programa de sucesión, lo que ha permitido a esta compañía trascender y crecer. Además, se observa que se encuentra muy bien definido un protocolo familiar que le ayuda a ser una empresa dinámica y con disposición para nuevos emprendimientos. Como consecuencia de las circunstancias adversas y en muchos casos imprevisibles que sus integrantes debieron enfrentar, ha desarrollado gran capacidad de improvisación e instinto de supervivencia. Sus directivos están dispuestos a efectuar los cambios necesarios en la organización, impulsando el potencial de desarrollo de su gente.

4. CONCLUSIONES

Los planes de sucesión surgieron dentro de las empresas netamente familiares, donde se preparaba al familiar más cercano para que tomara el mando de la empresa cuando el dueño se retirara por vejez, por muerte o por problemas de salud. El concepto de tomar el mando y de mantener con vida el negocio ha evolucionado y se ha perfeccionado con el paso de los años, tanto así, que no solo las empresas familiares siguen adoptado el plan de sucesión sino que también lo han adoptado aquellas que no son familiares, con tan rotundo éxito que cada día toma más y más fuerza la implementación de estos planes dentro de las empresas.

Hemos visto la importancia de los planes de sucesión en las empresas y todos los beneficios que estos traen para la continuidad y rentabilidad de un negocio en un sector determinado. Dentro de cada empresa existe talento esperando ser descubierto y potencializado capaz de ocupar futuros puestos directivos que sigan llevando el mando a altos niveles y esto solo se logra a través de un apropiado plan de sucesión que este alineado con las metas de la empresa. También es claro que el plan debe ser creado y desarrollado por personas que tengan total conocimiento acerca de este y pleno conocimiento del personal que se quiere involucrar en el plan, además se debe conocer a fondo el perfil de los cargos claves que probablemente necesitaran un sucesor. Si lo ya mencionado se tiene en cuenta lo único que logrará la empresa a través de los años es el éxito; visto claramente en los casos ya mencionados. Sea pequeña, mediana o grande, el objetivo de una empresa tanto en Estados Unidos, como en Colombia es mantenerse y crecer con el paso del tiempo, y esto solo se logra enfocando esfuerzos en el desarrollo de todas las personas que la integran para así hacer frente a un mercado altamente competitivo y cambiante, en donde no sobrevive la empresa más fuerte sino la que mejor se adapte al cambio y saque el mayor provecho de este.

Vale la pena mencionar que las empresas que recurren a los planes de sucesión son pocas, esta es la razón por la cual vemos que solo hay un grupo de empresas reconocidas a nivel nacional y mundial que se mantienen y las cuales siempre se destacan. La razón por la cual la mayoría de las empresas en Estados Unidos y en Colombia empiezan a decaer luego de haber estado posicionada en el mercado por largo tiempo, o simplemente no logran surgir, es precisamente la falta de desarrollar sucesores capaces de ocupar cargos claves como lo son los cargos directivos y gerenciales, cargos que son los que dan permanencia y estabilidad en el mercado. Se espera que con el paso del tiempo y con la exigencia del mercado las empresas empiecen a implementar sus propios planes de sucesión y disminuyan la alta rotación y contratación externa de personal que solo genera costos innecesarios.

5. RECOMENDACIONES

Los autores concluyen que las empresas deberían considerar los planes de sucesión como uno de los ejes principales de su gestión en el área de Recursos Humanos para contribuir con el mantenimiento y continuidad de la empresa en el mercado.

Al interior de las empresas sería importante que se organizara un procedimiento claro que permita establecer los planes de sucesión y la formación de los posibles candidatos que cumplan con los requisitos para ocupar un cargo clave.

Los responsables de llevar a cabo la programación de los planes de sucesión al interior de una empresa, deben tener claro lo que representan estos planes, además de un buen conocimiento del personal para poder identificar el talento que se requiere en el posible sucesor y de esta manera empezar a desarrollarlo y potencializarlo.

Los gerentes de recursos humanos deberían proponer a la dirección y mostrar al interior de las empresas, la importancia de los planes de sucesión y los beneficios que estos traen para la continuidad de estas en el mercado cambiante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2000). *La sucesión en la empresa familiar: un nuevo líder, un nuevo héroe*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Bower, J. L. (2007). Resuelva la crisis de sucesión desarrollando líderes" inside-outside". *Harvard Business Review*, 85(11), 134-141.
- Drucker, P. (2010). Boletín Gobierno Corporativo: Plan de sucesión. Obtenido el 15 de mayo de 2013 en [www.deloitte.com/.../mx\(es-mx\)GobCorp_plansucesion](http://www.deloitte.com/.../mx(es-mx)GobCorp_plansucesion).
- Echeverría F., M. (2007, 2 de noviembre). Buscar un sucesor en General Electric fue un trabajo muy difícil. El Mercurio. Obtenido el 20 de mayo de 2013 en <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=36208>
- Gómez A. P., De Núbbila, M., Quintana B., N., & Santofimio G., O. (2012). Diseño de la estrategia de retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de clorox de Colombia, enmarcada en la política actual de sucesión y en el modelo de gestión del desempeño. Universidad La Sabana, Chia, Colombia. Recuperado el 20 de mayo de 2013, de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/handle/10818/3480>.
- Gómez, J. E., Parra, D. M., & Caicedo, J. V. (2010). Tendencias locales en la planificación de relevos generacionales en empresas familiares. *Gestión & Sociedad*, 3(1), 27-37.
- Guinjoan M. & Llauradó, J. M. (2000). El Empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, M. E. (2011). Presentación de un caso exitoso de la empresa familiar en la ciudad de Medellín-Antioquia, Grupo empresarial John Uribe e Hijos. Universidad EAN, Medellín, Colombia. Recuperado el 11 de mayo de 2013 de <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/216>

Kowitt, B (2012). Es momento de irme: CEO de McDonald's. Obtenido el 7 de mayo de 2013 en <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/03/23/es-momento-de-irme-ceo-de-mcdonalds>

Weber M. (1946). *The Theory of Social Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Wilkerson, B. (2008). *Planes de sucesión*. Obtenido el 12 de mayo de 2013 en www.factorhuma.org