

La sucesión: permanencia de las empresas en el tiempo

The succession: permanence of companies in time

Práxedes América Montiel-Díaz^{1,*}; Nathaly Evelyn Sandoval Colina^{2,+};
Lilian Del Rosario Muñoz Solorzano^{2,++}; Aracely Del Pilar Tamayo Herrera^{3,§}

¹Centro de Investigación y Desarrollo Profesional.

²Universidad Técnica de Babahoyo.

³Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí - Ecuador.

{pmontiel@cidepro.org; nsandoval@utb.edu.ec;

limunoz@utb.edu.ec; aptamayo@espe.edu.ec}

Fecha de recepción: 5 de diciembre de 2019 — **Fecha de aceptación:** 29 de diciembre de 2019

Resumen: Considerando conocer el potencial de los empleados que podrían ocupar puestos claves dentro de la organización, el objetivo de esta investigación está enfocado en demostrar la importancia de los planes de sucesión en las organizaciones, los mismos que al ser planificados y aplicados de la manera correcta podrían garantizar la supervivencia de las empresas a través del tiempo. Para el cual se requiere preparar a personas que cuenten con aptitudes necesarias para desempeñar cargos de empleados que abandonen la empresa, realizando las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño. La investigación tiene un enfoque cuanti-cualitativo, descriptivo y de observación directa, transversal, dando como resultado la necesidad de mantener la continuidad de los empleados que son claves para la organización. La conclusión a la que se llegó fue que un plan de sucesión es importante para garantizar la estabilidad de la empresa, permitiendo así el desarrollo profesional de los empleados.

Palabras clave — relevar, potencial, puestos críticos.

Abstract: Considering knowing the potential of employees that could occupy key positions within the organization, the objective of this research is focused on demonstrating the importance of succession plans in organizations, the same that when planned and applied in the correct way could guarantee the survival of companies over time. For which it is required to prepare people who have the necessary skills to perform positions of employees leaving the company, performing the functions of the position with the same or better performance. The research has a quantitative, qualitative, descriptive and direct observation, transversal approach, resulting in the need to maintain the continuity of the employees that are key to the organization. The conclusion reached was that a succession plan is important to ensure the stability of the company, thus allowing the professional development of employees.

Keywords — relieve, potential, critical positions.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo dar a conocer la importancia de desarrollar e implementar planes de sucesión, los cuales al ser perfectamente planificados y estratégicamente aplicados podrán garantizar la continuidad de las empresas a través del tiempo.

*Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

+Licenciada en Ciencias de la Educación Mención Comercio y Administración.

++Magíster en Gerencia de Servicios de Salud.

§Doctora en el Programa de Doctorado en Economía y Empresa.

Al hablar de un plan de sucesión, este consiste en un programa organizacional mediante el cual se identifican puestos clave, luego se identifican los posibles participantes del programa, evaluándolos de forma tal de poder designar posibles sucesores de trabajadores que ocupan los mencionados puestos clave (Alles, 2009).

Un plan de sucesión se elabora con el fin de minimizar los cambios que pueden producirse dentro de la empresa, garantizando que la organización siga funcionando de manera normal a pesar de que empleados claves abandonen la empresa, evitando así la desmotivación, lo que ocasiona la fuga de talentos, orientando sus esfuerzos a retener los talentos que laboran en la compañía.

Dentro del contexto empresarial, muchas empresas se han visto en la necesidad de crear y mantener estrategias que les permitan destacarse dentro del mercado laboral, ofreciendo a sus empleados, estabilidad y programas que garanticen su supervivencia en la compañía.

Cabe recalcar que la sucesión debe ser un hecho planificado, tomando en consideración todos los factores que son esenciales para el buen desarrollo de las personas potencialmente listas para ocupar puestos críticos dentro de la organización, asegurándose de esta manera que la preparación que reciban sea la adecuada para la correcta ejecución de sus funciones.

DESARROLLO

Entre sus aportaciones, (Ayala, 2013) asegura que “las organizaciones, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad en el tiempo incluyendo la continuidad de su administración, para lograrlo, requieren del desarrollo de la herramienta conocida como Plan de Sucesión” (p. 19).

Esto será una fuerte motivación para los empleados claves ya que la implementación adecuada de un plan de sucesión permitirá mejorar el desempeño y esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, asegurando la continuidad efectiva del personal que tiene la experiencia y conocimientos adquiridos durante años.

La importancia de un plan de sucesión parte del hecho de que es necesario garantizar el funcionamiento adecuado de la empresa, por ello aun cuando una persona con capacidades sobresalientes o especial talento, ocupe un puesto clave, al abandonar la empresa bien por jubilación o porque le ofrecen otras condiciones en otras empresas, el plan permitirá contar con el personal que puede ser promovido a los puestos vacantes (Bueno-Cortez, 2014).

Las personas claves en una empresa son aquellas personas consideradas piezas importantes para la organización. Es importante reconocer las personas claves, pues de no hacerlo se corre el riesgo de desperdiciar el talento, en este caso los colaboradores no van a dar su máximo esfuerzo aportando poco o nada de lo que realmente podrían llegar a aportar dentro de la empresa.

Según (Macías, 2011) en su trabajo de titulación “La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas” asegura que Los planes de sucesión deben responder a situaciones internas y externas a la organización las cuales deben traducirse en el perfil deseado” (pág. 101)

Dentro de la investigación realizada por (Cardona & Balvín, 2014) denominada “La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar” llegaron a la conclusión de que “...resulta fundamental promover la iniciativa empresarial y apoyar la continuidad de los negocios familiares, cuya supervivencia depende, en parte, de los esfuerzos que se hagan en pro de la formación de todo el conjunto de personas involucradas en la empresa familiar” (pág. 253). Como se observa es necesario contar con un plan de sucesión bien sea en una empresa familiar o de corte meramente empresarial.

De igual modo, (Schumacher, 2015), realizó su tesis doctoral, la cual tiene como título “Éxito en la Sucesión de Empresas Familiares: Factores de influencia” realiza una consideración en cuanto a que ante la existencia de un plan de sucesión que sea claro y además conocido existe la evidencia de que existe el deseo de hacer una sucesión en forma ordenada, a partir de un Plan de Sucesión bien elaborado se ha de garantizar que este sea aplicado en forma transparente siendo beneficioso para la empresa.

(Da Silva, 2015) en su Trabajo de Fin de Máster titulado “La Sucesión en la empresa familiar”, señala que la sucesión es uno de los aspectos críticos en una empresa familiar, en la mayoría de esta no existe dicho plan, dificultando la toma adecuada de decisiones una vez que el líder se retira, pudiendo cometerse errores justo en el momento de efectuarse la sucesión producto de situaciones que surjan ante las cuales no se está preparado para asumirlos tomando las decisiones más acertadas.

La falta de una sucesión adecuada y oportuna puede generar conflictos, herir sentimientos familiares y generar incertidumbre entre los empleados, proveedores, clientes y todos aquellos terceros interesados, dando como resultado la discontinuidad de la empresa. Es por eso, que la sucesión debe ser un proceso reflexionado, planeado y administrado con oportunidad (Galaz, 2010).

Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. El plan de sucesión de la empresa actúa como antídoto a la excesiva y descontrolada movilidad laboral.

Una de las razones del desarrollo de esta investigación es evitar que la empresa no dependa de ciertos trabajadores que laboran en puestos críticos, es decir, que resulten indispensables a tal punto que, si dejan de laborar en la empresa u ocurre algún imprevisto, las labores en dicho puesto se vean paralizadas porque no haya nadie preparado para relevarlo.

Por lo anterior, la empresa debe ser muy observadora en cuanto a las competencias que poseen cada uno de los trabajadores, lo cual evitará errores al momento de la aplicación del Plan de Sucesión. En cuanto a las competencias estas deberán estar sujetas a los respectivos puestos que desarrollan cada uno de los colaboradores para asegurar que demuestren en cada uno de ellos su máximo empeño y esfuerzo.

METODOLOGÍA

Se utilizó un enfoque de métodos mixto, descriptivo y cualitativo transversal, en donde se procedió a elaborar el plan de sucesión, observando primero los puestos clave dentro de la empresa, luego de eso se hizo un resumen de perfil de los puestos claves, dando lugar a conocer el nivel de preparación que poseen las personas que se encuentran ocupando dichos puestos. Posterior a eso se plantearon cuáles son las competencias requeridas en cada uno de los puestos y la descripción de cada una de ellas, dando lugar así a conocer los comportamientos de los colaboradores de acuerdo a cada competencia. Se utilizó como instrumento de investigación una encuesta realizada a los colaboradores de una empresa mediana cuyo nombre se omitirá por petición de sus directivos.

También se mostraron cuáles son las dos principales competencias institucionales con las que cuenta la compañía las cuales son el Trabajo en Equipo y la Mejora Continua, cuya aplicación permite enfocarse principalmente en la satisfacción de los clientes.

Se hizo una relación entre las competencias requeridas en los puestos y el grado de dominio que deben poseer los colaboradores en dichos puestos, en donde A es Dominio Total y E Dominio Nulo.

Tabla 1. Perfil del Director General

DIRECTOR GENERAL					
Puestos / Competencias	Pensamiento Estratégico	Análisis de Problemas	Solución de Conflictos	Responsabilidad	Comunicación
Director General	A	E	A	B	C
Gerente de Operaciones	A	B	C	E	D
Gerente de Recursos Humanos	A	B	A	D	E
Gerente Financiero	C	D	A	E	D
Gerente de Ventas	C	C	A	D	E

Elaborado por: los autores

Se estableció la importancia de llevarse a cabo la identificación de los candidatos sucesores, procediendo a hacer el análisis brecha que es aquel en donde se dan a conocer posibles factores que puedan llegar a afectar el correcto desenvolvimiento de la empresa.

Finalmente se procedió a hacer una encuesta entre los trabajadores de una empresa determinada en donde se realizó la recolección de datos que permiten conocer la opinión de los empleados en cuanto a la elaboración de un plan de sucesión.

Además, se empleó una metodología por puntos para conocer cuáles son las personas óptimas para ocupar dichos cargos.

Muestra

Para realizar las encuestas se ha procedido a primero determinar el tamaño de la muestra de a quienes va a aplicársele este instrumento de investigación, tomando en consideración a Castro (2003), en donde explica que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población será igual a la muestra” (p.69).

Parte del proceso es garantizar que las competencias se encuentren tanto individuales como institucionales alineadas a los puestos claves.

Este proceso se llevó a cabo bajo la dirección y todas las áreas involucradas, gente experta con conocimientos necesarios para poder identificar el alcance de los puestos posibles fortalezas debilidades y puntos de mejora en cada uno de los puestos.

La aplicabilidad del plan de sucesión es permitir que todos los miembros de la compañía puedan ocupar un cargo a largo o medio plazo facilitando su permanencia en la compañía.

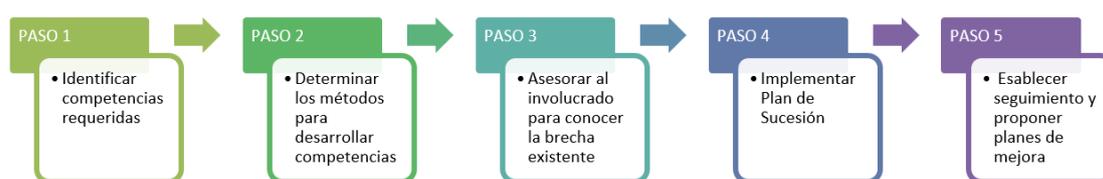


Figura 1. Plan de sucesión

Fuente: (Flores y Montiel, 2019)

RESULTADOS

En el siguiente apartado se detalla un resumen de las calificaciones obtenidas de cada uno de los candidatos evaluados y cuáles serán sus planes desarrollo en corto y largo plazo.

Tabla 2. Calificaciones obtenidas

	Evaluación 360 puntuación obtenida	Cargo a suceder	Tiempo estimado
Gerente de RR.HH.	20	Director General	1 Año
Supervisor de Operaciones	21	Gerente de Operaciones	1 Año
Asistente de RR.HH.	22	Gerente de RR.HH.	6 Meses
Asistente de Ventas	23	Gerente de Ventas	6 Meses

Elaborado por: los autores

El tiempo estimado corresponde al periodo donde los candidatos deberán mejorar sus habilidades y se someterán de forma obligatoria a una nueva evaluación del desempeño para validar estos cambios.

Director General

Los resultados mostrados permiten tener una comparación con los demás ocupantes claves que pueden ser partícipes de un plan de sucesión, en donde dio como resultado que a persona óptima para suceder es el Gerente de Recursos Humanos.

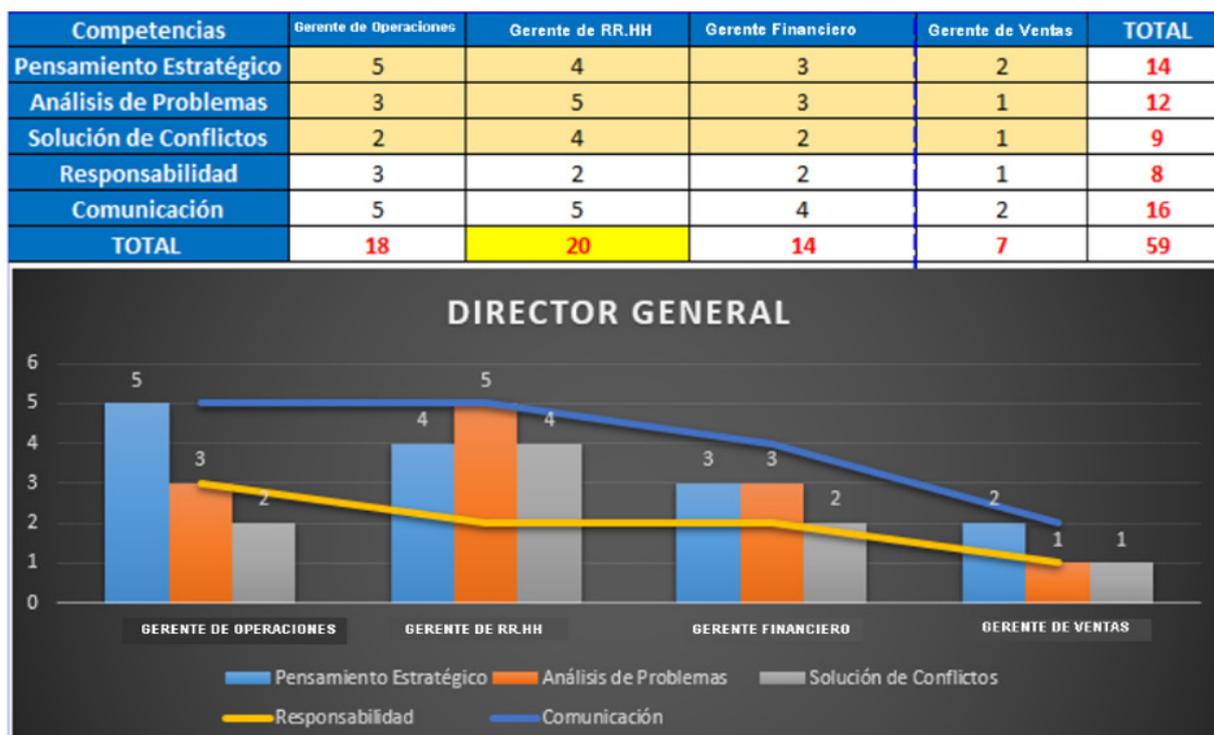


Figura 2. Puntaje de competencias para el puesto de Director General

Elaborado por: los autores

Gerente de Operaciones

A continuación se reflejan las características más oportunas de personas que podrán ser partícipes de un plan de sucesión para el cargo de Gerente de Operaciones. Los resultados muestran que la persona óptima para ocupar dicho cargo es el Supervisor de Operaciones.

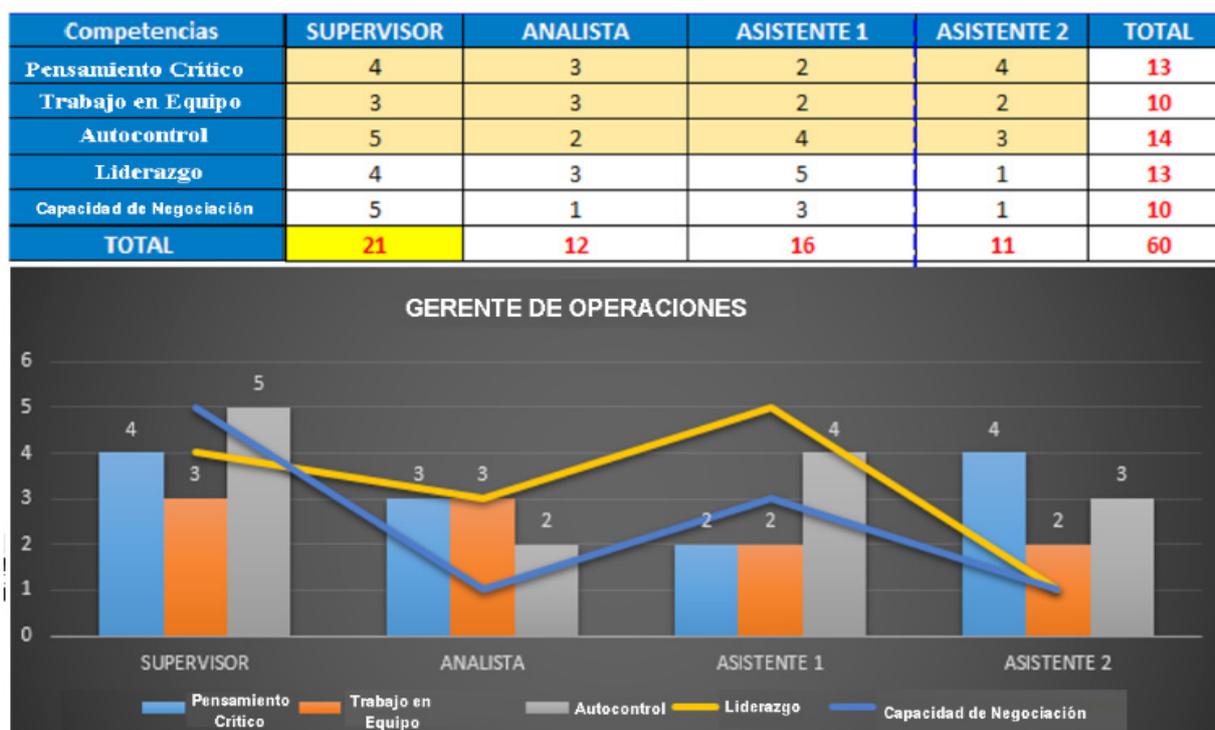


Figura 3. Puntaje de competencias para el puesto de Gerente de Operaciones

Elaborado por: los autores

Los resultados de la encuesta aplicada a la empresa escogida fueron los siguientes:

¿Le gustaría ejercer nuevos cargos con mayor responsabilidad?

Tabla 3. Respuesta de si desean ejercer nuevos cargos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	19	95%
NO	1	5%
Total	20	100%

Elaborado por: los autores

Según las encuestas realizadas esta pregunta alcanzó el 95% de afirmación, mientras que el 5% de desaprobación por parte de los encuestados.

¿Le gustaría ser parte de un Plan de Sucesión?

Tabla 4. Resultado de si desean formar parte de un plan de sucesión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	20	100%
NO	0	0%
Total	20	100%

Elaborado por: los autores

Los resultados demuestran que la opción “SÍ” logró el 100% de aceptación, mientras que la alternativa “NO” alcanzó un porcentaje del 0%, afirmando que todos los empleados están interesados en participar activamente en un Plan de Sucesión.

DISCUSIÓN

La elaboración de un plan de sucesión puede ser considerada muy útil para retener, para evitar que los empleados con alto potencial se vayan de la compañía, al tener un plan de sucesión y unas promesas que se van cumpliendo se lograrán retenerlos. Además, para no gastar dinero en gente de afuera sino más bien invertir en los que hay dentro y será considerado un motivo intangible para evitar que los empleados sientan que no se aprecia su talento.

Es fundamental que el plan de sucesión se encuentre alineado directamente con la misión de la empresa por esta razón es indispensable que los esfuerzos por cada se cumpla y tenga el potencial necesario para lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

Parte del proceso de responsabilidad de la empresa es mantener siempre actualizada una escala retributiva para que sus empleados, esto con la finalidad de que se sientan a gusto con los sueldos que se perciban así mantener un equilibrio entre el mercado y mejores propuestas de empleo.

Se torna necesario crear planes estratégicos de Recursos Humanos con el fin de atraer, retener y motivar el talento, a fin de lograr compromiso y fidelidad de parte de los colaboradores para encauzar sus esfuerzos al logro de los objetivos empresariales.

Para lograr que los empleados se sientan bien dentro de la organización, conviene trabajar en crear ambientes laborales adecuados, en donde los colaboradores puedan desarrollar nuevas competencias y fortalecer las ya existentes, a fin de que su trabajo no se vea afectado por factores internos y externos que afecten su rendimiento dentro de la organización.

Resulta indispensable además la implementación de factores motivacionales para los empleados, tales como: reconocimiento, asignación de tareas especiales y de mayor responsabilidad, etc., a fin de generar satisfacción en sus puestos de trabajo y de aumento de la productividad.

Es importante además mejorar la comunicación interna dentro de la empresa, a fin de que mejorar y organizar las relaciones de trabajo, reducir la incertidumbre, mejorar el desempeño de los trabajadores, facilitar la solución de problemas y fortalecer la cultura empresarial.

Se considera de vital importancia desarrollar y establecer estrategias que permitan dar seguridad al empleado, la confianza de que dentro de la empresa tiene todas las posibilidades de desarrollar una carrera profesional a fin de incrementar sus conocimientos y experiencias, los cuales le serán necesarios para la ejecución de sus actividades laborales en la actualidad y en el futuro.

CONCLUSIONES

Es importante concluir que durante los últimos años las empresas ecuatorianas han sufrido muchos cambios positivos, Estos les han permitido continuamente estar en la vanguardia en los nuevos procesos y poder acoplarse continuamente a los cambios que se han sometido, de la misma manera se sabe que estos procesos permiten atraer y retener a futuros talentos de otras empresas. No obstante en los últimos años se puede evidenciar constantemente un cambio total donde se desarrollan a los profesionales en las empresas.

Un plan de sucesión es proyecto estratégico de formación individual de uno o varios colaboradores, cuyo propósito principal es tener una trazabilidad del curso de la carrera y el desempeño en el puesto en el que se está desarrollando el empleado. Por lo tanto, lo que se busca es mantener un equilibrio entre los conocimientos y habilidades del personal para definir un futuro de progreso y crecimiento laboral.

La planificación de un plan de sucesión está enfocada directamente a poder garantizar la permanencia y estabilidad del negocio en el tiempo, esto implica que el personal se encuentre preparado para

asumir el mando de los puestos claves cuando los supervisores o jefes abandonen sus puestos de trabajo y puedan cumplir sus actividades de forma exitosa con alto rendimiento.

Cuando se aplica la metodología expuesta se hizo la relación delimitada a las características principales del puesto, aplicando una ponderación por responsabilidad y competencia lo que permite aplicar una cuantificación a cada empleado y definir si será óptimo para desarrollar el plan de sucesión.

El dar a conocer la importancia de la elaboración un plan de sucesión para las empresas, y considerarlo como parte de sus procesos, es evitar continuamente la rotación del personal y los cambios drásticos que a momentos se convierten en personas indispensables en la empresa por los conocimientos que adquieren.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Recuperado el 6 de octubre de 2018, de Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas: <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/construyendo-talento-programas-de-desarrollo-para-el-crecimiento-de-las-personas-y-la-continuidad-de-las-empresas>.
- Ayala, J. (2013). *Diseño de un Plan de Sucesión basado en un modelo de competencias para el personal clave de una empresa constructora*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León. Recuperado el enero de 2019, de <http://eprints.uanl.mx/3244/1/1080256644.pdf>
- Bueno -Cortez, V. A. (2014). *Modelo de plan de sucesión para el sector industrial en base a competencias y evaluación del desempeño, Caso*. Escuela Politécnica Nacional, Quito. Recuperado el 27 de enero de 2019, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8540>
- Cardona, A., & Rico, D. (julio-septiembre de 2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258. Recuperado el 10 de enero de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Da Silva, S. (2015). *La Sucesión en la Empresa Familiar*. Universidad de Oviedo. Recuperado el 28 de enero de 2019, de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33361/1/TFM_SaradaSilvaFI%C3%B3rez.pdf
- Galaz, Y. R. (2010). Deloit México. Recuperado el 28 de enero de 2019, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
- Macias, V. (2011). *La Sucesión en Empresas de Familia un Análisis desde la teoría de la Agencia: caso Departamento de Calda*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Recuperado el 10 de enero de 2019, de <http://bdigital.unal.edu.co/3587/1/victorhernandomaciasramirez.2011.pdf>
- Schumacher, A. (2015). *Éxito en la Sucesión de Empresas Familiares*. Universidad de la Rioja. Recuperado el 26 de enero de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/46494.pdf>