

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Planeación del proceso de sucesión de poder en las empresas familiares**  
**Análisis de caso en centros educativos de zona 11 de Mixco, Guatemala**  
(Tesis de Licenciatura)

Ruth Pamela Quevedo Marroquín

Guatemala, septiembre 2016

**Planeación del proceso de sucesión de poder en las empresas familiares**  
**Análisis de caso en centros educativos de zona 11 de Mixco, Guatemala**  
(Tesis de Licenciatura)

Ruth Pamela Quevedo Marroquín

MSc. Ana Rosa Arroyo (**Asesora**)

MSc. Mario Alfredo Salazar Marroquín (**Revisor**)

Guatemala, septiembre 2016

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez**

Coordinador



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.000003-2016-L**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 5 DE AGOSTO DE 2016  
DICTAMEN**

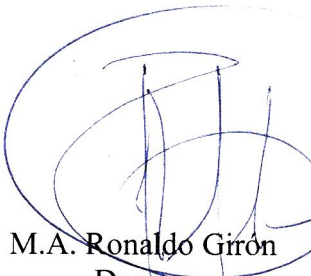
**Tutor:** Ana Rosa Arroyo  
**Revisor:** Mario Alfredo Salazar Marroquín  
**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas


**Tesis titulada:** "Planeación del proceso de sucesión de poder en las empresas familiares, Análisis de caso en centros educativos en la zona 11 de Mixco, Guatemala"

**Presentada por:** Ruth Pamela Quevedo Marroquín

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciatura

  
M.A. Ronaldo Giron  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala 6 de abril de 2016

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad.

Estimados Señores:

En virtud que la tesis con el tema **"Planeación del proceso de sucesión de poder en empresas familiares, análisis de caso en centros educativos de zona 11 de Mixco, Guatemala"**, presentado por la estudiante **Ruth Pamela Quevedo Marroquín** , previo a optar al grado académico de "Licenciada en Administración de Empresas", cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen para que continúe con el proceso correspondiente.



Mgtr. Ana Rosa Arroyo

Colegiada 2196

Asesora

Guatemala, 1 de junio 2016


Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Informe de Tesis, con el tema, **Planeación del proceso de sucesión de poder en las empresas familiares, Análisis de caso en centros educativos de la zona 11 de Mixco, Guatemala** realizado por **Ruth Pamela Quevedo Marroquín**, con Carné número 1014054 estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometido al Examen de Competencias Profesionales (ECP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en el informe de Tesis.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
*Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín*  
**Revisor de Estilo**

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por darme el honor de entregarle un triunfo más, por haberme dado la gracia y oportunidad de culminar una etapa tan importante de mi vida.

### **A mis padres**

Por ser un ejemplo de perseverancia, unión y amor; por mostrarme que el objetivo es ser aceptos a los ojos de Dios.

### **A mi familia**

Por ser mi principal fuente de motivación, les entrego éste mérito para honrarles como agradecimiento a todo lo que hacen cada día por mí, por su apoyo y amor incondicional.

### **A la universidad**

Por hecho de mí una profesional con ética que respeta los valores y principios bíblicos en todos los aspectos de la vida.

### **A la sociedad**

Por mostrarme a perseverar aún en los momentos difíciles de la vida, porque somos la luz, y que somos quienes debemos luchar para formar un lugar mejor para nuestras futuras generaciones.

### **A mis amigos**

Por acompañarme en cada etapa y cada triunfo. Porque soy afortunada de contar con su apoyo.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1:</b>	
<b>Marco Conceptual</b>	
1.1 Análisis de matriz FODA	01
1.2 Antecedentes	06
1.3 Planteamiento del Problema	07
1.4 Justificación	08
1.4.1 Pregunta de investigación	08
1.5 Objetivos	08
1.5.1 Generales	08
1.5.2 Específicos	09
1.6 Alcances y límites	09
<b>Capítulo 2:</b>	
<b>Marco Teórico</b>	
2.1 Empresa	10
2.2 Familia	10
2.3 Empresa familiar	10
2.4 La organización	11
2.5 La visión y la misión	14
2.5.1 La visión	14
2.5.2 La misión	15
2.6 El Consejo de la Familia y la Asamblea Familiar	15



2.7 Protocolo familiar	15
2.8 Sucesión	16
2.8.1 Estilos de sucesión	16
2.9 Planeación Estratégica	17
2.10 Motivación	18
2.11 Liderazgo	18
2.12 Satisfacción laboral	19
2.13 Productividad	19
2.14 Clima Organizacional	19
2.15 Demanda	20

### **Capítulo 3:**

#### **Marco Metodológico**

3.1 Tipo de investigación	21
3.2 Sujetos de la investigación	21
3.3 Instrumentos de investigación	21
3.4 Diseño de la investigación	22

### **Capítulo 4:**

#### **Diseño de la Investigación**

4.1 Muestreo	24
4.2 Presentación de Resultados	24
4.2.1 Cuestionario aplicado al sujeto de investigación	25

## **Capítulo 5:**

### **Discusión y Análisis de Resultados**

5.1 Discusión de Resultados 37

5.2 Análisis de Resultados 39

**Conclusiones** 42

**Recomendaciones** 43

**Referencias** 44

**Anexos**

## **Lista de anexos**

Anexo 1 Propuesta	48
Anexo 2 Encuesta	58
Anexo 3 Listado oficial de colegios	60
Anexo 4 Lista de cotejo	61
Anexo 5 Código Civil de Guatemala	62

## **Lista de tablas**

Tabla 1 Matriz FODA	01
Tabla 2 Análisis FODO-FADA	03
Tabla 3 Estrategia Maxi-Maxi	04
Tabla 4 Estrategia Mini-Maxi	04
Tabla 5 Estrategia Mini-Mini	05
Tabla 6 Pregunta 1	25
Tabla 7 Pregunta 2	26
Tabla 8 Pregunta 3	27
Tabla 9 Pregunta 4	28
Tabla 10 Pregunta 5	29
Tabla 11 Pregunta 6	30
Tabla 12 Pregunta 7	31
Tabla 13 Pregunta 8	32
Tabla 14 Pregunta 9	33
Tabla 15 Pregunta 10	34
Tabla 16 Pregunta 11	35
Tabla 17 Pregunta 12	36

## Lista de gráficos

Gráfico 1 Estructura Lineal	13
Gráfico 2 Estructura Funcional	13
Gráfico 3 Estructura Lineal-Staff	14
Gráfico 4 Pregunta 1	25
Gráfico 5 Pregunta 2	26
Gráfico 6 Pregunta 3	27
Gráfico 7 Pregunta 4	28
Gráfico 8 Pregunta 5	29
Gráfico 9 Pregunta 6	30
Gráfico 10 Pregunta 7	31
Gráfico 11 Pregunta 8	32
Gráfico 12 Pregunta 9	33
Gráfico 13 Pregunta 10	34
Gráfico 14 Pregunta 11	35
Gráfico 15 Pregunta 12	36

## **Resumen**

En el mundo, de los negocios es muy común escuchar de las empresas familiares, de hecho se considera que esta es una de las principales fuentes de creación de empresas. El 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares (Guerrero, 2001). Es así, como muchas de las grandes empresas que hoy existen han iniciado, siendo pequeñas empresas familiares y han logrado alcanzar una posición importante dentro de los sectores en los que se desempeña, logrando traspasar fronteras y alcanzar el éxito. Sin embargo, no todas las empresas tienen la misma suerte, ya que no siempre planifican sus procesos de sucesión para continuar a través de los años en el mercado y llegar a una segunda generación e incluso a una tercera.

Esto sucede en las empresas estudiadas, debido a que en su mayoría no cuentan con una planificación, por lo que se enfrentan duramente al reto del proceso de sucesión, lo cual permite que las relaciones familiares interfieran en las decisiones empresariales. Derivado de estas deficiencias y con el fin de brindar un apoyo a las empresas objeto de análisis, se diseñó una propuesta de solución que comprende una guía para diseñar el proceso de sucesión en empresas familiares.

## **Introducción**

La gestión de la empresa familiar puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva ya que permite apostar a largo plazo, sin embargo, las empresas familiares se enfrentan a grandes retos en la superposición de la propiedad de la empresa, el patrimonio familiar y la gestión de ambas. Es por ello, que se observa la necesidad de integrar el subsistema familiar y el empresarial con el fin de optimizar al máximo los problemas particulares en este tipo de negocios.

Derivado de esto, se deduce la necesidad y conveniencia de dotar a la empresa familiar de mecanismos y estructuras que ayuden a estabilizar y formalizar un protocolo en el que se presente la oportunidad de negociar esquemas desde el rol contractual de un empleado y no quedarse satisfecho con la contratación de tipo parental. Esto con el fin de que pueda validarse y hacer legítimos los valores que sostienen el proyecto que el fundador inició, definiendo un carácter ético para toda la empresa. Esto evita que la conducta de los integrantes se vea afectada por la informalidad que pondera el vínculo familiar.

La presente investigación, muestra la importancia de la planificación de procesos de sucesión en las empresas familiares, para que estas puedan crecer y permanecer en el mercado a través de sus generaciones. Inicialmente se han descrito los antecedentes de las empresas familiares y se ha detectado la problemática de las empresas estudiadas, se continua con el capítulo 2, el cual contiene información sobre empresas familiares y procesos de sucesión entre otros, partiendo de lo más general a lo más específico en los conceptos, teorías y explicaciones existentes sobre el tema que permite llevar a establecer cómo interpretar los resultados y así cumplir el objeto de la investigación.

El capítulo 3 describe el Marco Metodológico explicando que el tipo de investigación realizada es descriptiva y definiendo a los sujetos de investigación como los socios familiares de los 11 colegios que forman la muestra y a quienes se les realizó la encuesta por medio de un instrumento consistente en 9 preguntas cerradas, una de opción múltiple y dos abiertas.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación por medio de gráficas que permiten conocer los aspectos relacionados a la administración y sucesión de las empresas familiares ubicadas en la zona 11 de Mixco.

En el capítulo 5 se presenta la discusión y análisis de resultados obtenidos producto del trabajo de campo, información que permitió elaborar conclusiones y recomendaciones. Finalmente se presenta una guía que permitirá a los empresarios crear un proceso de sucesión de manera ordenada, que garantice su permanencia y la elección correcta de sus futuros sucesores.

# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1 Análisis de matriz FODA

Tabla 1. Matriz FODA

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	Oportunidades
Los miembros familiares tienen conocimientos amplios sobre el negocio y se identifican con él.	Ventaja competitiva puesto a que la empresa familiar permite apostar a largo plazo.
Existe mayor confianza entre los miembros que emplean dentro de la organización.	La detección de patrones, nuevas alianzas, habilidades y expectativas de los socios familiares.
La persona que será sucesor en la organización fácilmente puede identificar los factores de éxito de la organización debido a que los ha vivido con su antecesor.	Preservación de los valores fundacionales y el interés de los miembros en los sueños de los individuos, sus capacidades y talentos.
La organización posee mayor oportunidad de crecimiento y tener mayor posibilidad organizativa y económica.	La planificación sucesoria de las partes de interés, las cuotas, acciones y derechos de propiedad.
El posicionamiento que se prevé por ser empresa familiar ya que suelen sobrevivir muchos años por que van de generación en generación.	
Desarrollo en el uso de la tecnología por sucesores visionarios.	



Debilidades	Amenazas
La posibilidad de disminución de compromiso por parte de colaboradores.	Implementación de nuevos instrumentos legales preventivos de conflictos.
El distanciamiento familiar a lo largo de generaciones que amenazan el conocimiento de los futuros miembros.	Elaboración de nuevos protocolos y convenios societarios.
Cambio de visión de las siguientes sucesiones debido a su propia cultura y su particular visión del futuro.	Seguimiento permanente y reajuste de indicadores debido al mercado fluctuante.
Alto nivel de venta de acciones por parte de los miembros familiares.	Establecimiento de límites entre compañía y la familia.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Análisis FODO-FADA

(FO) Maxi-maxi	(DO) Mini-maxi
Creación de alianzas estratégicas que analicen las nuevas oportunidades de la organización para su crecimiento.	La planificación correcta de las partes de interés de los sucesores de la empresa logrará corregir la disminución de compromiso de los mismos.
Lograr ventaja competitiva a largo plazo como aprovechamiento de que las empresas familiares duran mucho tiempo compitiendo en el mercado.	Tomar en cuenta en la actualización de la visión, los valores fundacionales de la organización.
(FA) Maxi-mini	(DA) Mini-mini
Identificar los posibles conflictos que se viven en la organización para tratar con ellos y no verse afectados con los instrumentos legales preventivos de conflictos.	Disminuir el alto nivel de venta de acciones de los miembros de la familia con el fin de no verse afectados por las variantes del mercado.
Establecer convenios societarios para que al momento de la sucesión, la organización continúe desarrollando sus actividades con éxito.	Establecer límites entre la compañía y la familia para no mezclar lo laboral y disminuir el nivel de distanciamiento que se da naturalmente en las familias.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias de FODA:

Tabla 3. Estrategia Maxi-Maxi

Estrategia Maxi-Maxi:	
Estrategia de mercadeo	Creación de ventaja competitiva
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Alcanzar el desarrollo integral de la organización y su crecimiento.</li><li>2. Optimizar los gastos para ofrecer mayor porcentaje de utilidades y así incentivar a los miembros familiares.</li><li>3. Adecuar la oferta al cliente y ofrecerle valor adicional al del mercado.</li></ol>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Estrategia Mini- Maxi y Maxi- Mini

Estrategia Mini-Maxi y Maxi-Mini:	
Estrategia administrativa	Proporcionar una guía sobre la planeación del proceso de sucesión, identificando un perfil de puestos acorde a las funciones sin importar parentescos.
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Implementación de la planeación del proceso de sucesión.</li><li>2. Establecer lineamientos de la sucesión para evitar conflictos entre las partes involucradas.</li></ol>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Estrategia Mini- Mini

Estrategia Mini-Mini	
Estrategia de recursos humanos	Programas de capacitación y motivación de personal
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estimular a los integrantes de la organización a que se profesionalicen.</li> <li>2. Mejorar el rendimiento de la organización.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

El análisis FODA es una herramienta analítica que puede ser aplicada a cualquier situación, producto, individuo o empresa que esté actuando como objeto de estudio. Esta herramienta pretende determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sujeto de estudio. Para determinar el FODA en la investigación científica acerca de la planeación del proceso de sucesión de poder en las empresas familiares, se realizó un estudio en 11 centros educativos ubicados en la zona 11 de Mixco a cargo de la supervisión de la región de occidente del Ministerio de Educación. Previo a esto se determinó cada aspecto que afecta, tanto positiva como negativamente.

En la actualidad se apertura muchas empresas familiares; sin embargo, en la mayoría de ellas existen diversas desventajas que provocan una baja. Entre las desventajas se conoce la resistencia a confeccionar una estructura organizacional adecuada que delimite las funciones de la compañía, es decir, existe informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares que se trasladan a la empresa. Se considera también una desventaja la delegación del poder, ya que en las empresas familiares se tiende a traspasar la batuta a la siguiente generación, lo cual sigue siendo un problema común ya que obstaculiza en muchos casos el avance natural de la organización.

El proceso de toma de decisiones en dichas instituciones suele ser compartido, la solución de problemas y manejo de conflictos da como consecuencia una mala delegación. Esto crea falta de

comunicación, o carencia de habilidades ya sean verbales, escritas o informáticas lo cual obstaculiza el trabajo en equipo. Muchos propietarios se resisten a la confección de un plan de negocios ya que están acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aun siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia. Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado.

## 1.2 Antecedentes

Durante la primera revolución industrial, los comerciantes y artesanos desarrollaron códigos de conducta. Debido a esto surgió la importancia de las relaciones familiares en los negocios lo que sirvió como motor para el sistema económico. La incertidumbre derivada del ejercicio legal y el riesgo asociado al comercio contribuía a que la forma predominante se relacionara con los lazos familiares en el mundo de los negocios.

La familia era una fuente de capital físico y humano en la que existía una confusión total, existía una mezcla entre la familia y la dirección de la empresa, igual que entre el capital y el patrimonio de los propietarios. Es por ello que se iniciaron los estudios de las empresas familiares con el fin de descubrir las ventajas y desventajas del mismo. Los estudios se realizaron con el fin de disminuir las desventajas, logrando con ello mayor productividad en este tipo de empresas.

El estudio de las empresas familiares nació con algunos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970, que se centraban en los problemas comunes de las empresas que mostraban rivalidad entre las familias, generaciones y gerentes no profesionales. Sin embargo, las empresas familiares tenían más antigüedad en los sistemas económicos.

En esa época, se consideraba que el sistema de la empresa familiar constaba de dos subsistemas que son la familia y el negocio, en los cuales tenían sus reglas, valores y estructuras, que se referían

a que los participantes formaban parte de la empresa familiar y por lo tanto debían cumplir con las obligaciones de los subsistemas.

### 1.3 Planteamiento del problema

Se conoce que la familia es la base de la sociedad, por lo que a partir de ella se considera que se estructuran organizaciones más complejas, a las cuales se les conoce como empresas familiares. La familia es el centro sobre el cual gira la vida de un individuo, tanto en sus actividades sociales como económicas.

La firma de abogados Aragón y Aragón en Guatemala muestra las incidencias de la empresa familiar en el desarrollo de la economía actual. De acuerdo con los estudios de demografía de empresa, en la mayoría de países desarrollados en los que se ha respetado la libertad de iniciativa son empresas familiares; se observa que la presencia de este tipo de empresas resulta superior en los países más avanzados y que han alcanzado un nivel elevado de desarrollo. Sin embargo, el porcentaje de empresas familiares ha disminuido en los últimos años. Se cree que ha sido por varias causantes en el proceso de sucesión, el cual es un proceso emocional y muchas veces, no tan racional como sería deseable. Otra causante es el retraso en la sucesión, lo cual radica en que el predecesor y el resto de la organización no saben cómo estructurar el problema de la sucesión, la falta de conocimiento de planificación e implementación de una solución adecuada. Puede ocurrir que el predecesor no quiere ser sucedido y en consecuencia, se opone directa y claramente a desarrollar el proceso.

Una empresa familiar posee atributos especiales que la distinguen, entre los que se puede mencionar el compromiso con los miembros que integran la familia, el conocimiento intuitivo del negocio, la flexibilidad entre los miembros de la familia, las facultades para planear a corto y mediano plazo y la confiabilidad en sus procesos es por ello que ésta investigación propone diversas estrategias que se pueden implementar en el área administrativa, de mercadeo y de recursos humanos.

## 1.4 Justificación

Se aborda la importancia de la planeación del proceso de sucesión en las empresas familiares con el objetivo de orientar, crear ventajas y disminuir los riesgos familiares en que incurren este tipo de empresas, esto por medio de estrategias relacionadas con las situaciones de afecto entre los miembros familiares de la empresa como de los colaboradores, provocando que el círculo familiar se mantenga relativamente sano, puedan estar unidos por lazos afectivos y con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y seguir teniendo una base de comunicación sólida.

El estudio de las empresas familiares, ayudará al análisis de la importancia de la planeación del proceso de sucesión de poder, explicando las ventajas principales; compromiso, conocimiento, flexibilidad, planeación a largo plazo y confiabilidad; el resultado dará un parámetro que permitirá lograr el éxito en la prolongación de la vida de las empresas familiares.

### 1.4.1 Pregunta de investigación

¿Qué importancia tiene la planeación en el proceso de sucesión en las empresas familiares?

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo general

Determinar la importancia que tiene la planeación en el proceso de sucesión de poder en las empresas familiares.

### 1.5.2 Objetivos específicos

1. Verificar si existe Consejo de Administración, Asamblea Familiar y Protocolo Familiar dentro de la empresa familiar.
2. Evaluar la estructura organizacional de la empresa familiar.
3. Evaluar los procesos actuales de las empresas que se han visto involucradas en la sucesión de poder.
4. Definir a las empresas una guía de planeación para el proceso de sucesión de poder.

### 1.6 Alcances y límites

El estudio comprenderá la propuesta del área administrativa, mercadológica y de recursos humanos, con el fin de promover un solo proceso de sucesión de poder que pueda ser aplicable en las empresas familiares de Guatemala, ubicadas en la zona 11 de Mixco que se dediquen a prestar el servicio de educación.

- Se tomará en cuenta únicamente las empresas familiares que se encuentran en el proceso de sucesión de poder de primera a segunda generación.
- Se tomarán las decisiones aplicando procesos legales, mediante la definición del Consejo de Administración de cada empresa, promoviendo el establecimiento de una Asamblea Familiar y Protocolo familiar dentro de la empresa.
- Se propuso una serie de estrategias de las áreas de Administración, Recursos Humanos y mercadológicas que se espera que las empresas puedan aplicarlas con el fin de dar crecimiento y continuidad.



## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Empresa**

La empresa es todo el esfuerzo organizado creado con el propósito de alcanzar objetivos preestablecidos, término que abarca tanto bienes como servicios, lo cual también es aplicable a las empresas familiares. (Koontz y Weihrich, 2001).

La empresa es en definitiva cuestión de una dirección efectiva: la comprensión, guía y control de la misma por parte del propietario, cuando el negocio se dirige eficazmente el éxito es el resultado natural (Resnik, 1992).

#### **2.2 Familia**

La familia, según la Declaración Universal de los Derechos Humanos, es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado. Los lazos principales que definen una familia son de dos tipos: vínculos de afinidad derivados del establecimiento de un vínculo reconocido socialmente, como el matrimonio y vínculos de consanguinidad, como la filiación entre padres e hijos o los lazos que se establecen entre los hermanos que descienden de un mismo padre. También puede diferenciarse la familia según el grado de parentesco entre sus miembros (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948).

#### **2.3 Empresa familiar**

(Ward ,1987). Define las empresas familiares como negocios que son pasados de una generación a otra, de acuerdo al Instituto de Empresa Familiar (IEF), el 80 o 90% de las empresas en América son Empresas Familiares.

(Lansberg, 1988). Les llama negocios familiares a “Aquellos en los que más de un miembro de la familia influye en las decisiones del negocio”. Siguiendo esta línea, una empresa familiar podría estar formada por un solo dueño que comparte el negocio con su esposa. Sin embargo, otros académicos requieren que al menos dos miembros de la familia estén en la administración del negocio, que existan diferentes generaciones activas en el negocio; o que el dueño de la empresa familiar posea al menos 51% del stock.

## 2.4 Organización:

### Organización formal

(La Página del Instituto Alberto Blest Gana) La define como el proceso de agrupar de forma ordenada y específica a un grupo de personas que forman parte de una empresa u organización, tratando de cumplir con un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

### Características

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

### Factores que determinan cómo es una estructura organizativa formal

- Tamaño: mientras más grande es la empresa, la organización será más compleja, burocrática y se necesitará de más especialización.

- Tecnología: la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
- Entorno sectorial y social: Que es lo que diferencia a unas empresas de otras, no es lo mismo una empresa del sector agrario que una del sector industrial. Si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

## Pasos para establecer una Organización

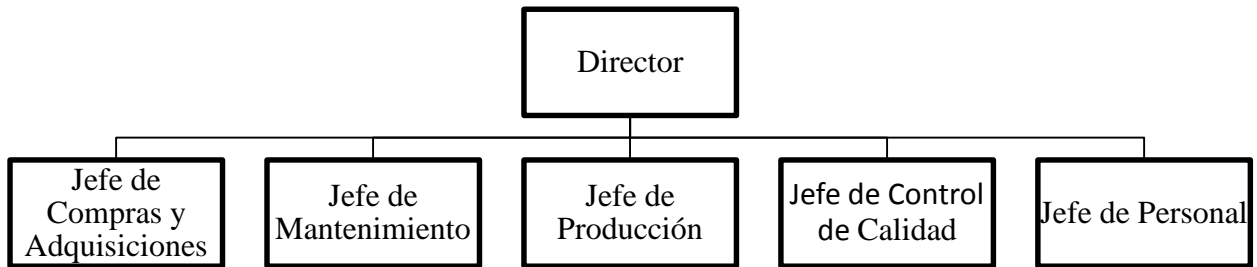
- Integrar los objetivos, visión y misión de la empresa.
- Establecer una jerarquía con unidades de mando.
- Definir las necesidades de información y su flujo.
- Dotar al personal de acuerdo con los objetivos a cumplir.

## Clasificación

Entre las más importantes y conocidas se pueden mencionar las siguientes:

- Estructura Lineal: Que se basa únicamente en la autoridad lineal, es decir, que cada subordinado tiene una sola autoridad, es exclusivo y no compartido y solamente los ejecutivos toman decisiones, los subordinados solo realizan lo impuesto por la autoridad.

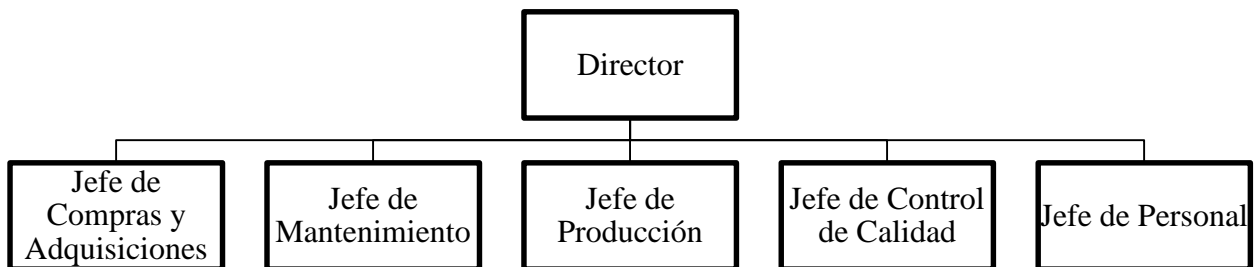
Gráfico 1. Estructura lineal



Fuente: Instituto Alberto Blest Gana

- Estructura Funcional: Se basa en la autoridad especializada que tiene el conocimiento técnico pero no el mando y la decisión.

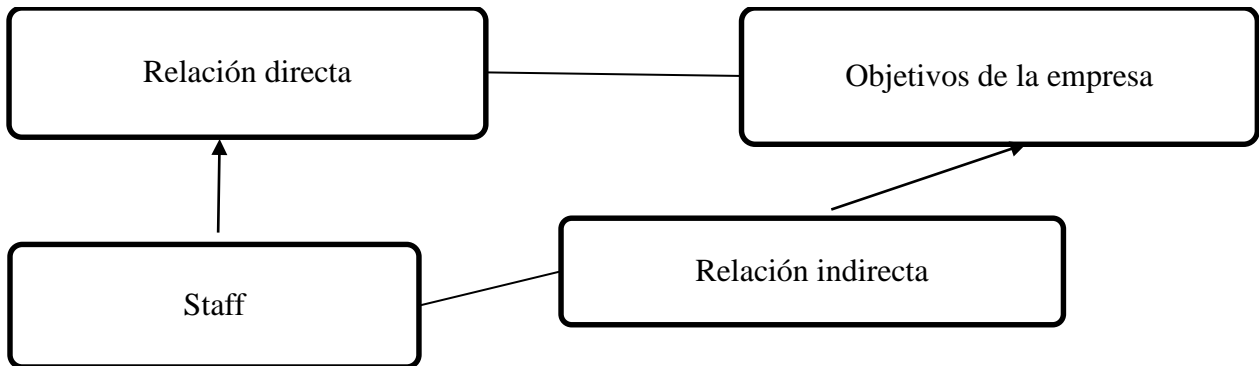
Gráfico 2. Estructura funcional



Fuente: Instituto Alberto Blest Gana.

- Estructura Línea - Staff: Es la combinación de la estructura lineal con la funcional.

Gráfico 3. Estructura Línea- Staff



Fuente: Instituto Alberto Blest Gana.

## Organización informal

Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

## 2.5 Visión y misión

### 2.5.1 Visión

Es la imagen que tiene la empresa de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. El termino visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo a la brevedad en éxito. (Chiavenato 2009).

## 2.5.2 Misión

Representa la razón de ser de una organización o empresa. Significa el fin o motivo por el cual fue creada y para el que debe servir.

### Importancia de la Visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. (Gloria Ortiz 2013).

## 2.6 El Consejo de Familia y la Asamblea familiar

Constituyen foros de comunicación entre los accionistas familiares, tanto directivos como miembros del Consejo o inactivos, que buscan salvaguardar la armonía y apoyar el cambio generacional (Instituto de la Empresa Familiar, 2005). En las empresas con un número de accionistas reducido el Consejo de Familia funciona también como Asamblea Familiar. A medida que el número de accionistas crece, es aconsejable diferenciar ambos foros de forma que el Consejo de Familia quede integrado por un número reducido de miembros, mientras que la Asamblea Familiar estará formada por todos aquellos que deseen participar en ella.

## 2.7 Protocolo Familiar

Protocolo Familiar es un acuerdo marco de naturaleza jurídica compleja, que contiene elementos o pactos propios de distintos contratos y que sirve de norma a la que han de ajustarse otros pactos complementarios de carácter más concreto, firmado entre familiares socios de una empresa, actuales o previsibles en el futuro, con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la

empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar (Sánchez-Crespo Casanova, 2003).

## 2.8 Sucesión

Según el diccionario VOX de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra y prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos.

Y en pocas palabras eso es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características.

### 2.8.1 Estilos de sucesión

“A lo largo de años se ve en las Empresas de Familia todo tipo de crisis y reacciones al enfrentar la sucesión. Cada una es un caso único, pero hay características de fondo que, a veces, permiten tipificar estas en estilos”. (Santiago Antognolli 2007).

- Estilo monárquico: a única forma de entregar la corona es muriendo o enfermando. Siempre encuentra excusas para no enfrentar la sucesión, maneja, casi en forma exclusiva, el reparto del dinero y la información, eso le da el poder. Los sucesores, si están en una posición cómoda, lo dejan hacer sin comprometerse y sin participar. Aquellos sucesores que quieren otra cosa se van de la empresa porque saben o intuyen que nada va cambiar. Estos casos son los más difíciles, y lo más probable es que la empresa fracase cuando el fundador muere.
- El arrepentido: El sucedido confecciona planes de sucesión que no implementa nunca. A veces se retira pero vuelve inmediatamente, porque no sabe qué hacer con su vida, porque los sucesores no estaban preparados o porque nunca estuvo convencido de dejar.

- Sucesión fallida: Cuando no hay planificación, aunque el sucedido esté convencido de dejar la dirección, lo que se traslada a la otra generación son problemas. Los nuevos directores no están capacitados, o no quieren realmente hacerse cargo pero el fundador no quiere seguir. En este caso las crisis son profundas y todos se culpan por los fracasos.
- El embajador: El sucedido deja su lugar, de forma ordenada, y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia fuera. Esta es una buena manera de atenuar la crisis, el fundador se sigue sintiendo útil y los sucesores se sienten apoyados en el cambio.
- El inventor: Es otra variante del caso anterior. El padre se aparta y se dedica a desarrollar nuevos productos o servicios, o el mantenimiento. Las consecuencias son las mismas.
- La sucesión inesperada: Este tipo de sucesión es una de las más traumáticas porque, además del dolor de la pérdida, la organización se resiente hasta sus fibras más íntimas.

## 2.9 Planeación estratégica

La Planeación Estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos. (Manso Francisco, 1000)

La Planeación Estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico. (Menguzzato y Renau 1000)

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:



- Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
- Se deben establecer los mecanismos necesarios para evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

## 2.10 Motivación

Chiavenato (2000), define la motivación como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el desarrolla.

## 2.11 Liderazgo

Para definir lo que es el liderazgo se debe partir diciendo que no existe una única definición del mismo. Sin embargo, se citan a continuación algunas definiciones o creencias comunes sobre este tema.

- Según el diccionario de la Real Academia Española, líder (del inglés *leader*, guía) es aquella persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.
- El diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorece la guía y el control de una o varias metas.
- “Es aquella persona que va a la cabeza y sobre sí tiene la responsabilidad de llevar adelante las aspiraciones del grupo”.
- Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen sus metas, es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos.

## 2.12 Satisfacción laboral

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos periodos. De igual modo, mencionan que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su 54 centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento. (Davis y Newstrom, 2003)

## 2.13 Productividad

(Koontz y Weihrich, 2004), la definen como la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

## 2.14 Clima organizacional

(Chiavenato 1992) El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

(Anzola, 2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

(Seisdedos, 1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis, 1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar junto a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

(Dessler, 1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, (Méndez Álvarez, 2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

## 2.15 Demanda

(N. Gregory Mankiw, 1900) Analiza el comportamiento de los compradores, es decir; la cantidad demandada de un bien o servicio que se presta y los compradores tienen la disposición y tienen la capacidad de adquirirlo.

## **Capítulo 3**

### **Marco Metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es descriptiva ya que sigue los lineamientos de las siguientes etapas:

- Describe el problema
- Define los objetivos
- Posee un marco teórico
- Selecciona las técnicas de recolección de datos
- Verifica la validez de los instrumentos y
- Describe, analiza e interpreta los datos.

La investigación se basa en aspectos cualitativos por lo que se puede concluir que está orientada a proceso los cuales dieron resultados válidos para las empresas familiares.

#### **3.2 Sujetos de investigación**

Socios Familiares: El director(a) de cada uno de los 11 colegios que se encuentran en el listado proporcionado por la supervisión escolar de la región occidente del Ministerio de Educación.

#### **3.3 Instrumentos de recopilación de datos**

Se utilizó como método de recolección de información la herramienta de la encuesta, mediante un cuestionario diseñado para los sujetos de la investigación. La validación de instrumento se realizó a través de la aplicación de la encuesta como una prueba piloto a personas profesionales que tienen un nivel académico superior y tienen experiencia en el ámbito empresarial y de educación, entre

ellos la Licenciada Nohemí Marroquín Administradora de Empresas, Licenciado Edelman Higueros Administrador Educativo y Pedagogo y la Licenciada Fernanda Orozco Administradora Educativa.

La lista de cotejo evalúa los aspectos para determinar el ordenamiento, entendimiento, comprensión, redacción y profesionalismo de las preguntas (Ver anexo 4). Debido a la aceptación de la prueba piloto se prosiguió a realizar la encuesta a los sujetos de investigación.

El cuestionario diseñado está compuesto por 12 preguntas, de las cuales 9 son cerradas, una multiopcional y dos abiertas, por último se colocó un espacio para comentarios opcionales que pueden ser de beneficio para dicha investigación, esto para obtener información relativa a las características de la empresa, como a los datos de los empresarios, la elección del sucesor y del proceso de sucesión. (Ver anexo 2)

Una vez recibidas las respuestas, se procesaron y realizó el correspondiente tratamiento estadístico con sus respectivas gráficas por medio del análisis de la información obtenida. Los resultados de todo el proceso permitieron explicar las conclusiones a las que se llegaron sobre la investigación y las recomendaciones.

### 3.4 Diseño de la investigación

- Selección del tema de investigación.
- Realización de una investigación preliminar referente al tema, para ir formulando los antecedentes y el marco teórico contextual.
- Redacción del planteamiento del problema.
- Formulación de objetivos.
- Determinación del método de investigación, sujetos, e instrumentos.
- Diseño de instrumentos de recolección de datos.

- Validación de instrumentos y sujetos conformados por socios familiares y no familiares, gerentes familiares y no familiares y empleados familiares y no familiares.
- Aplicación de instrumentos o trabajo de Campo.
- Procesamiento de la información.
- Redacción del capítulo Presentación y Análisis de los Resultados.
- Elaboración de estudio de caso, análisis FODA, evaluación de estrategias y plan de acción.
- Diseñar la propuesta de solución de acuerdo a la problemática identificada.
- Revisión del documento preliminar.
- Presentación del informe final a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, para su revisión y aprobación.

## **Capítulo 4**

### **Diseño de la investigación**

#### **4.1 Muestreo**

La población objeto de estudio es de 11 empresas familiares dedicadas a prestar el servicio de la educación. El ámbito geográfico de la muestra radica en la zona 11 de Mixco en la ciudad de Guatemala. La fuente de información es el listado proporcionado por la supervisión de la región occidente del Ministerio de Educación consistente en 28 colegios.

Para establecer el número de colegios que corresponden a empresas familiares se realizó un sondeo con los directores administrativos, llegando a establecer que son 11 los que corresponden a empresa familiar, y que estaban en disposición de dar respuesta a los instrumentos de investigación, la cual se hizo de forma presencial.

Mediante el listado de colegios obtenido se procedió a visitar los establecimientos en busca de recaudar información por medio de las respuestas del instrumento, el cual fue dirigido a los sujetos de estudio. Anexo 2, encuesta y anexo 3. Listado de colegios. (Ver anexo 2 y 3)

#### **4.2 Presentación de resultados**

Para determinar cuál debe ser el proceso de sucesión en las empresas familiares, se aplicó un cuestionario, dirigido a propietarios, directores administrativos, directores técnicos, entre otros empleados de las 11 empresas familiares que fueron sujetos de investigación dedicadas a prestar el servicio de educación.

Los resultados se muestran tanto en tablas como en gráficos, para tener mejor percepción de los mismos de acuerdo a los resultados obtenidos, que se presentan a continuación.

#### 4.2.1 Cuestionario aplicado a Sujetos de Investigación

Puesto que ocupa	Total Encuestados	Porcentaje
Director Administrativo	2	18%
Propietario	7	64%
Otros	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo realizada por la investigadora (marzo 2016).

Gráfico 4

Pregunta 1



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

El 64% de los encuestados son propietarios de los colegios sujetos de investigación, el 18% ocupan puestos de Director Administrativo y el otro 18% labora en otros puestos de liderazgo dentro de las empresas.

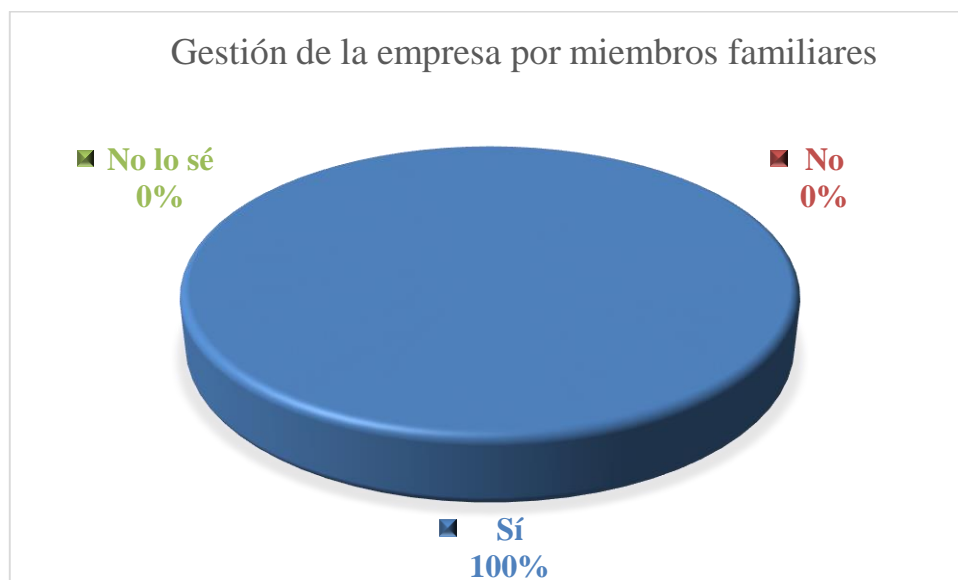


Tabla 7		
La gestión de la empresa es por miembro familiar	Total Encuestados	Porcentaje
Sí	11	100%
No	0	0%
No lo sé	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Gráfico 5

Pregunta 2



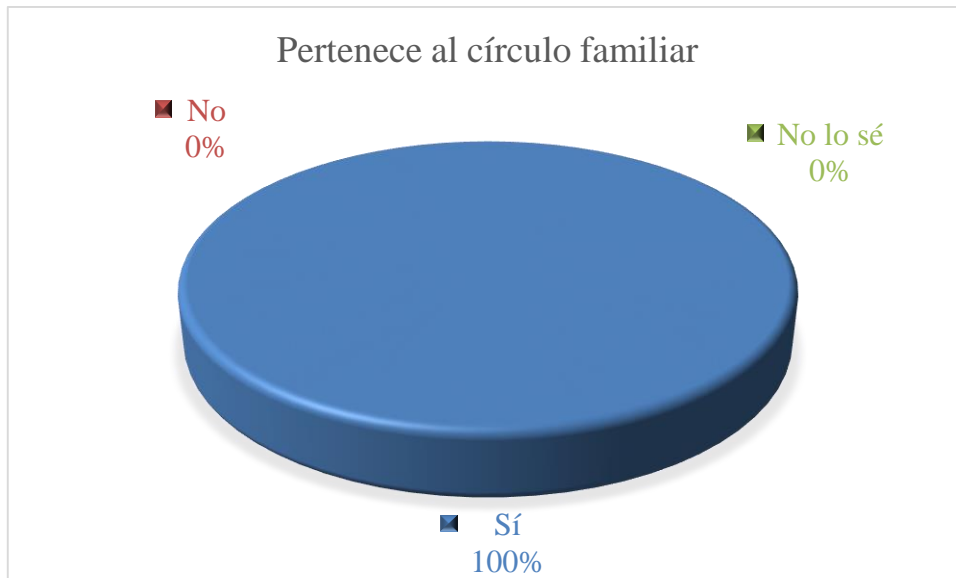
Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

El 100% de las empresas investigadas son gestionadas por miembros de la familia. Los cuales ocupan los puestos de dirección ya sea administrativa o dirección técnica. Es decir, que el liderazgo se mantiene entre la familia lo cual incide en la toma de decisiones.

Tabla 8		
Pertenece al círculo familiar	Total Encuestados	Porcentaje
Sí	11	100%
No	0	0%
No lo sé	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016)..

Gráfico 6  
Pregunta 3



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

El 100% de los sujetos encuestados pertenecen al círculo familiar de la empresa donde laboran.

Tabla 9		
Consejo de Administración, Asamblea y Protocolos existentes.	Total Encuestados	Porcentaje
Sí	11	100%
No	0	0%
No lo sé	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Gráfico 7

Pregunta 4



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Como se puede observar el 100% de las personas encuestadas, afirman que dentro de la empresa existen asamblea y consejo administrativo para la toma de decisiones la cual es conformada por miembros de la familia.

Tabla 10		
Estructura organizacional adecuada	Total Encuestados	Porcentaje
Sí	8	73%
No	1	9%
No lo sé	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Gráfico 8

Pregunta 5



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

El 73% de los sujetos encuestados consideran que la estructura organizacional es la adecuada para el manejo del negocio, el 9% consideran que dicha estructura es inadecuada ya que muchos miembros pertenecen a la familia y hace que la toma de decisiones sea más difícil y el 18% no lo saben debido a que no tienen plasmada la estructura organizacional y consideran que es necesario un análisis por los cambios que se sufren dentro de la empresa.

Tabla 6		
La Sucesión afecta al clima organizacional de la empresa	Total Encuestados	Porcentaje
Sí	5	45%
No	4	36%
No lo sé	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Gráfico 9

Pregunta 6



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Como se puede observar, el 46% concuerdan en que el proceso de sucesión de poder dentro de la empresa si afectaría el clima organizacional de la misma ya sea de manera positiva o negativa. El 36% indican que dicho proceso no afectaría el clima en la organización y el 18% indican no saber cómo reaccionaría el personal en el proceso de sucesión de poder ya que no han pasado por el mismo.

Tabla 7		
Documento de guía existente	Total Encuestados	Porcentaje
Sí	1	9%
No	10	91%
No lo sé	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Gráfico 10

Pregunta 7



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

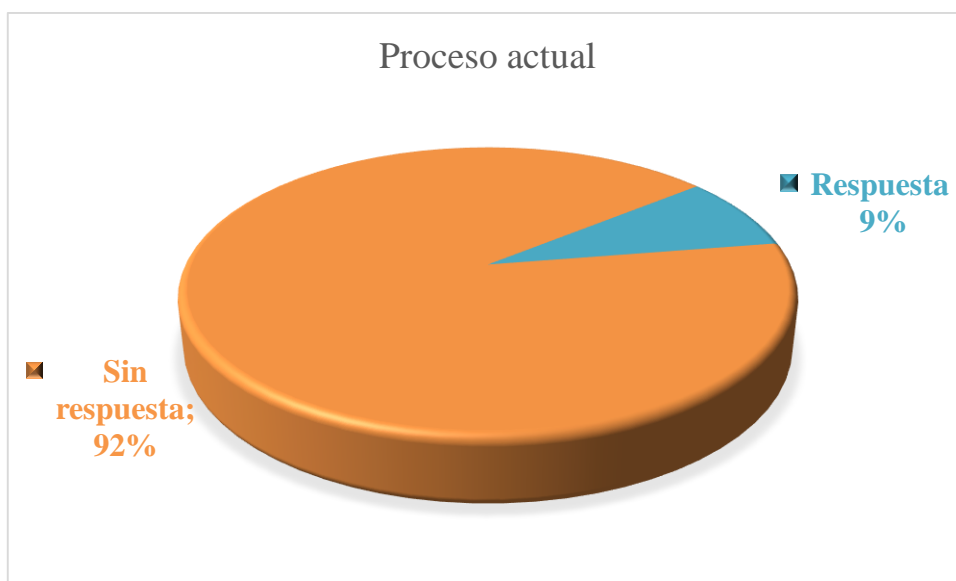
Los resultados muestran que el 91% de los sujetos encuestados no cuentan con un documento que les guíe en el proceso para realizar la sucesión de poder, y el 9% de los sujetos, si conoce que dentro de la empresa existe un documento para realizar el proceso que permitiría una organización planificada y de esta manera no afectaría los objetivos del negocio.

Tabla 13		
Proceso que utiliza	Total Encuestados	Porcentaje
Sin respuesta	10	91%
Respuesta	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Gráfico 11

Pregunta 8



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Se muestra que 1 persona dio respuesta al proceso que utiliza al momento de la sucesión de poder, la cual indica que ya fue establecido en la escritura pública de formación de la sociedad, sin embargo, no ha pasado por el proceso de sucesión. El 92% que es la mayoría, no ha establecido el proceso a utilizar.

Tabla 14		
Aspecto importante de elección de sucesor	Total Encuestados	Porcentaje
Vínculo familiar	5	26%
Liderazgo	5	26%
Educación	3	16%
Experiencia	3	16%
Género	0	0%
Valores que aplica	3	16%
Total	19	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Gráfico 12

Pregunta 9



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Como puede observarse, entre las características que el nuevo sucesor debe tener, están las siguientes: En primer lugar el liderazgo y vínculo familiar con un 26%, seguido con menor porcentaje está la experiencia, educación y valores que aplica el candidato. Finalmente, con un 0% se encuentra el género del candidato. Esto permitirá que el sucesor sea un líder dentro de la empresa familiar y de esta manera pueda continuar a través de las siguientes generaciones.

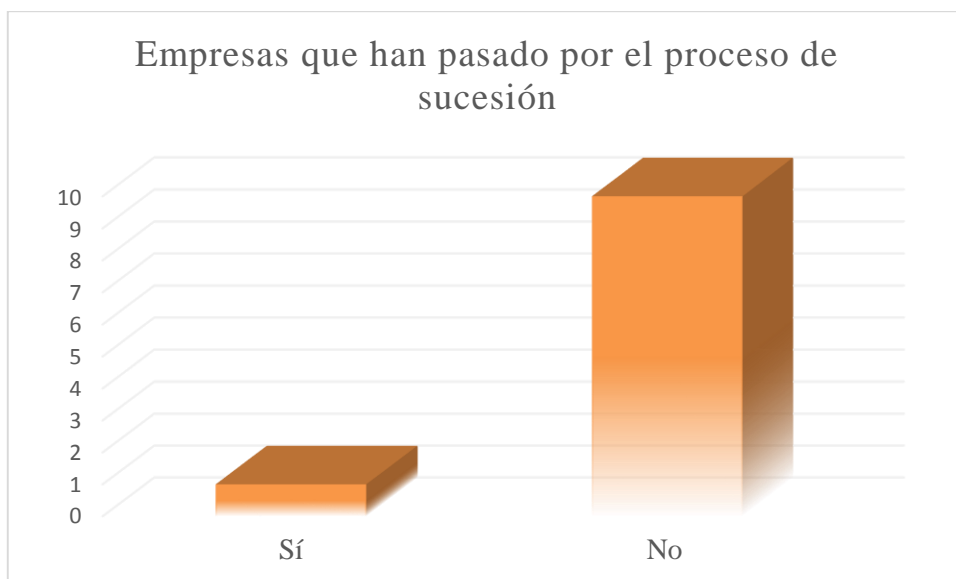


Tabla 85		
Ha pasado por proceso de Sucesión	Total Encuestados	Porcentaje
Sí	1	9%
No	10	91%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Gráfico 13

Pregunta 10



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

El 9% de las empresas familiares encuestadas ha pasado por el proceso de sucesión, el 91% de las empresas no ha pasado por dicho proceso y están a la expectativa de lo que sucederá ya que han considerado que el esfuerzo ha sido demasiado grande y desean que la empresa trascienda y continúe sus actividades para otras generaciones.

Tabla 169		
Conoce los pasos fundamentales del plan de Sucesión	Total Encuestados	Porcentaje
Sí	5	45%
No	6	55%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Gráfico 14

Pregunta 11



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

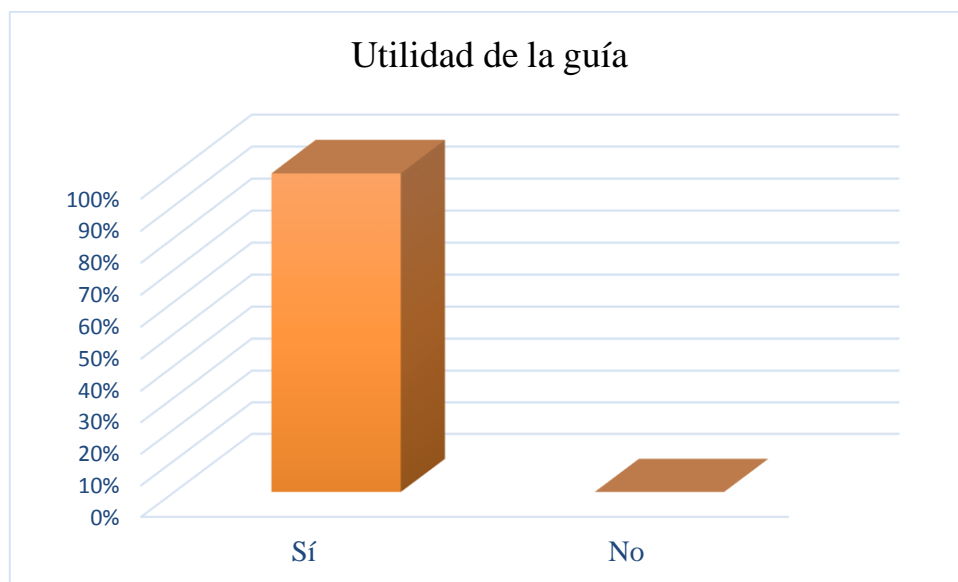
El 55% de las empresas encuestadas desconocen los pasos fundamentales del plan de sucesión, y el 45% es conocedor de ellos.

Tabla 10		
Utilidad de una guía	Total Encuestados	Porcentaje
Sí	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

Gráfico 15

Pregunta 12



Fuente: Investigación de Campo (marzo 2016).

El 100% de las empresas encuestadas están conscientes de que en algún momento tendrán que pasar por el proceso de sucesión de poder, es por ello que les sería de gran utilidad una guía que les oriente a efectuar dicho proceso por medio de un documento formal.

## **Capítulo 5**

### **Discusión y Análisis de Resultados**

#### **5.1 Discusión de Resultados**

Los procesos de sucesión de las empresas familiares se vuelven más complejos ya que depende del tiempo de vida que tengan para el funcionamiento y crecimiento a través del tiempo.

Se realizó un análisis sobre los resultados obtenidos en las encuestas, el cual hace evidente que los miembros de la familia dentro de una empresa generan una serie de actividades que afectan a la toma de decisiones. La familia es una fuente de talento y fuerza de trabajo, ya que proporciona a la empresa trabajadores leales y comprometidos con el proyecto empresarial. Es por ello que se da el proceso de sucesión de poder, el cual es un proceso natural que tarde o temprano se tiene que dar y es fundamental, en las empresas familiares se genera luchas de poder debido al involucramiento de sentimientos, esto hace que se pierda el fin económico principal de la empresa.

Según los sujetos estudiados, es de utilidad contar con una guía de planeación del proceso debido a que incluso ellos siendo los dueños no han pensado en el acto de la sucesión de poder dentro de la empresa, lo cual puede ser perjudicial a largo plazo debido a que se vean afectados por la mala organización.

Dentro de las empresas investigadas, existen Consejo y/o Asamblea Familiar que ayudan a la toma de decisiones, estos son importantes ya que ayudan a crear condiciones óptimas dentro de la empresa, conocer el rol que el fundador de la empresa quiere mantener para una mejora en las relaciones familiares-laborales y así, darle continuidad a la empresa.

Otro de los factores primordiales para el proceso de sucesión es contar con una estructura organizacional adecuada para el crecimiento y mantenimiento familiar. La tabla y gráfico de la pregunta 5 muestran que la mayoría de los empresarios cuentan con la estructura adecuada lo cual

es de beneficio, ya que por lo general los empresarios tienen en mente que los hijos son los que deben continuar con el negocio. Sin embargo, influyen factores externos que hacen el tema más complejo debido a que quizá la persona asignada no está capacitada para tomar el poder o simplemente no le interesa el negocio.

El clima organizacional son las percepciones compartidas entre los miembros de la empresa acerca de sus procesos, tales como las políticas, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, la remuneración, entre otras. La percepción de cada individuo es distinta y ésta determina las conductas dentro de la empresa por lo que el clima laboral varía de una empresa a otra. Los sujetos de investigación muestran diferenciación, como se muestra en la tabla y gráfico de la pregunta 6 la cual indica que las empresas se verían afectas en su clima laboral al momento de sucesión de poder; sin embargo, concuerdan en que sería de forma positiva ya que sus hijos podrían estar mejor capacitados, tener mayor educación y adaptación a la nueva era para liderar dentro de la empresa.

Una sucesión planificada ayuda a que la empresa familiar logre mantenerse en el mercado por muchas generaciones, para ello debe capacitarse a los futuros sucesores de acuerdo a las competencias requeridas. Dentro de los resultados obtenidos en la tabla y gráfico de la pregunta 7 se muestra cuáles son los aspectos relevantes para los sujetos de investigación en el proceso de sucesión de poder. Principalmente, las empresas concuerdan que los aspectos más relevantes son el vínculo familiar y las características de liderazgo, seguidamente de la educación, experiencia y valores que aplica el candidato a sucesor y por último el género del futuro sucesor, el cual les es indiferente para optar un puesto.

Al analizar la relación de los sujetos de investigación, se encontró que las empresas en su mayoría no tienen un plan de sucesión y no tienen conocimiento de cuáles son los pasos fundamentales de la planeación del proceso de sucesión de poder, los cuales las empresas deben fijar. Entre ellos se menciona:

- Identificar a los aspirantes
- Analizar y seleccionar al candidato

- Preparar al aspirante
- Observar sus acciones, reacciones y comportamiento
- Comunicar a la organización que se está eligiendo al siguiente al mando

La sucesión es la principal causa de mortalidad de las Empresas Familiares, la adecuada planeación es importante para tener éxito en dicho proceso con el fin de identificar y designar al nuevo líder idealmente; así mismo, la planificación patrimonial, la buena organización y comunicación entre generaciones y la definición de las normas básicas que regulen la relación entre familia y empresa.

## 5.2 Análisis de resultados

En el trabajo de investigación sobre la planeación del proceso de sucesión en las empresas familiares, se propone una guía para facilitarle a los colegios dicho proceso. La guía define prácticas y proporciona acciones que son aplicables a todas las empresas para asegurar su éxito en el proceso las cuales se basan en la experiencia e investigación. Es decir, que si se sigue el proceso planteado, las empresas deben tomar decisiones que serán de beneficio para el mejoramiento de la misma logrando alcanzar sus objetivos, tomando en cuenta que cada empresa es única y va a obtener resultados diferentes.

(Santiago Antognolli, 2007) Cada empresa es un ente único e irrepetible, y que no se puede generalizar en cuanto a metodologías y prácticas para enfrentar y solucionar los problemas que se deben enfrentar. Son tantas las variables que influyen y entran en juego en el manejo empresarial, que lo mejor es adaptar los comportamientos a cada situación en particular.

Normalmente los empresarios tratan de evadir los cambios, sobre todo a los cambios bruscos, cuanto mayor es la intensidad del mismo, se pone más resistencia. En el proceso de sucesión se ven afectados varios individuos, es necesario mencionar que dicho proceso es problemático para los que van a tomar la dirección de la empresa, ya que en algunas ocasiones los sucesores no fueron preparados para eso, perciben que no están habituados a tomar otro tipo de decisiones, no entienden

que son responsables de continuar y mantener el negocio de la familia, no son capaces de hacerse respetar por los empleados o no están preparados para comenzar esa nueva etapa de la vida.

Es problemático para la familia debido a que normalmente, sucesor y predecesor, están enfrentando cada uno su respectiva crisis, y siguen conviviendo o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente de ese sufrimiento.

Es problemático para los empleados ya que deben adaptarse a la nueva forma de dirección, es muy difícil que nada cambie en la sucesión, cada uno tiene su forma de liderar. En definitiva todos los involucrados de una manera u otra con la sucesión deben atravesar una etapa de crisis. La profundidad y consecuencias de estas crisis dependen de la forma que se acompañe el cambio.

(Gómez-Betancourt, 2006) sugiere que la sucesión debe iniciarse aproximadamente 10 años antes que ésta ocurra. Y es que la sucesión requiere una preparación especial que consta de:

- Transferir conocimientos (legales, contables, operativos).
- Generar experiencia (aprender a gestionar el negocio).
- Formar habilidades (comunicación, liderazgo, negociación).

Una empresa debe afrontar además de las exigencias del mercado, los retos familiares. Es por ello que la guía propuesta para el mejoramiento del proceso de sucesión de una empresa familiar contiene lo siguiente:

- Plan de sucesión para las futuras generaciones y de esta forma ir capacitando al futuro sucesor para cuando llegue el momento de tomar el papel de liderazgo dentro de la empresa familiar.
- Creación de reglas claras y límites entre la empresa y la familia de manera que ninguno de los dos sistemas se vea afectado por las decisiones que se tomen tanto en la empresa familiar, como fuera de ella.

- Lineamientos para la creación de un Consejo y Asamblea Familiar, para tomar decisiones de manera efectiva y sin afectar la empresa y la familia.
- Pasos para la implementación de protocolos familiares para la toma de decisiones, para establecer metas y objetivos claros a corto, mediano y largo plazo.



## Conclusiones

- Se ha evidenciado que las empresas familiares, no cuentan con una planificación específica para llevar a cabo el proceso de sucesión lo que afecta tanto decisiones, como su continuidad a través de las futuras generaciones. Es por ello que es importante para las empresas organizar de manera anticipada un evento o acción que se anticipe a dicha situación.
- Al analizar los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares, se observa que la principal causante de las tensiones familiares es el solapamiento de roles entre los familiares y trabajadores de la empresa, es por ello que es de suma importancia la existencia de protocolo, consejo y asamblea familiar que regule todos los desacuerdos e interacciones producidas en la empresa o familia.
- El diseño de una estructura organizacional adecuada ayuda a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa, como también asegura que haya suficientes recursos humanos para optar a una mejor toma de decisiones al momento del proceso de sucesión de poder dentro de la empresa
- Una guía de planeación de procesos es importante debido a que permite que las empresas evalúen cada uno de los puntos de la sucesión y pueda llevarlos a la práctica, dando a conocer el resultado que se espera, con la ventaja de que puede consultarse o revisar constantemente y utilizarse por varias generaciones.

## Recomendaciones

- Se deben tomar en cuenta las estrategias planteadas en la Tabla 3 (Estrategia Maxi-Maxi), sobre la creación de ventaja competitiva por medio de la optimización de gastos, adecuación de oferta al cliente y ofrecimiento de valor adicional del servicio. La guía para planear el proceso de sucesión, evitará conflictos entre las partes interesadas, adicionando la estrategia de crear programas de capacitación y motivación de personal, que incidirá a estimular a los individuos para alcanzar el nivel profesional. Dichas estrategias consideran las áreas mercadológica, administrativa y de recursos humanos de la empresa.
- Hacer una evaluación diagnóstica actual de la estructura organizacional de la empresa para que el negocio tenga una nueva perspectiva en la que las empresas sigan con los ideales creados al inicio, sin dejar de adaptarse a los cambios del mercado.
- Evaluar los procesos de transición de poder, de las empresas familiares, mediante la creación de objetivos, metas y estrategias que establezcan el curso a seguir en la empresa.
- Implementar el proceso mediante la creación de un protocolo familiar a cargo de temas de compromiso familiar, gobierno de la empresa y puestos de dirección, compensación para los miembros de la familia, planes de carrera para los miembros familiares dentro del negocio y el proceso de sucesión para futuras generaciones. Así mismo, la creación de un Consejo Familiar que funja como órgano de gobierno para la asamblea familiar y establecer una asamblea como un foro formal de discusión para abarcar los temas tanto de la empresa como de la familia.

## Referencias

### Bibliográficas

Casillas, José Carlos (2014) *La Gestión de la Empresa Familiar*. España. Ediciones Paraninfo, S.A.

Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial CENADOJ (2011) *Código de trabajo*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México D.F.

Ortíz, Gloria (2003) *Diagnóstico organizacional realizado en una empresa familiar dedicada a la estética y cuidado de la mujer guatemalteca*. Guatemala.

Universidad Panamericana, *Citas y Referencias bibliográficas: una guía rápida del Estilo APA*. Facultad de Ciencias.

Universidad Panamericana, *Guía de tesis UPANA, Facultad de Ciencias Económicas*. [Universidad Panamericana]. Guatemala.

## Internet

Alonso, L. Y. y Hernández P. (2006) Cómo crear ventaja competitiva desde un enfoque de Dirección Estratégica. Recuperada en marzo 2016 de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/alonso\\_l\\_ly/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/alonso_l_ly/).

Aragón y Asociados, Sucesión de poder, Recuperado el 07 de octubre de 2015 de:  
<http://aragonyasoc.com/news/sucesion.html>.

Cabrera, R. y González, J. Plan de sucesión en las empresas familiares. Recuperado el 28 de noviembre de 2015, de:  
<http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/PlandeSucesionenlasEmpresasFamiliaresKPMG.pdf>.

Dra. Fourcade, M. V. Empresas Familiares, Recuperado el 24 de octubre de 2015, de:  
<http://www.estudiofourcade.com.ar/familiares.html>.

Gallegos Medina, A. (2016) La sucesión en la empresa familiar. Ensayo. Recuperado en marzo 2016 de: <http://www.gestiopolis.com/la-sucesion-la-empresa-familiar-ensayo/>.

Guerrero, M. (06 DE 2001). Gestiopolis. Recuperado el 3 de febrero 2016, de:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>.

Maldonado, M. E., Ocejo Fernández, X. (2004). La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Mayo. Derechos Reservados © 2004. Recuperado el 05 de Diciembre de 2015 de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/abiti\\_m\\_me/resumen.html#](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/resumen.html#).

Mendoza Lira, M. (2011) Elaboración y validación del cuestionario. Recuperado en marzo de 2016 de: <http://www.uclm.es/varios/revistas/docenciaeinvestigacion/pdf/numero11/03.pdf>.

Pascual García, C. (06 DE 2012) Empresa familiar: mujer y sucesión. Recuperado en enero de 2016.

De: <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/9363/2013000000684.pdf?sequence=1>.

Ramírez, Lesly (2014) proceso de sucesión en empresas familiares, caso: empresas de purificadores de agua. Recuperado en febrero de 2016, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Ramirez-Lesly.pdf>.

Ramírez, M. L. (2006) Los programas de incentivos en las organizaciones, gestiopolis. Recuperado el 08 de octubre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/>.

## **Anexos**

## GUÍA PARA EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Centros educativos a cargo de la supervisión de la Región Occidente del Ministerio de Educación de la República de Guatemala.

### INTRODUCCIÓN

Es importante plantear un proceso organizado que defina los pasos que deben seguirse y que garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas. Se recomienda llevar a cabo la presente guía, la cual tiene como finalidad proporcionar información general sobre los pasos fundamentales para la planeación del proceso de sucesión de poder en las empresas familiares con enfoque a centros educativos ubicados en la zona 11 de Mixco, a cargo de la supervisión de la región occidente del Ministerio de Educación.

En las empresas familiares, el proceso de sucesión cobra gran relevancia ya que se garantiza el futuro del negocio y se toman en cuenta las relaciones de la familia.

El plan de sucesión debe buscar la permanencia y continuidad de la empresa a largo plazo, el crecimiento y la marcha del negocio sin afectar los demás factores.

### JUSTIFICACIÓN

Para la empresa familiar es importante definir una visión que trascienda por varias generaciones, esto se hace mediante la elaboración de estrategias que sirven para alcanzar los objetivos. El análisis y selección de las estrategias a utilizarse, implica la toma de decisiones, la cual es una herramienta útil para brindar múltiples beneficios a la empresa y darle mayor oportunidad de continuidad del negocio.

El propósito de la planeación es hacer posible el desarrollo de las empresas, se crea la presente guía con la visión de ser de utilidad para las empresas familiares como herramienta para llevar a cabo el proceso de sucesión objetivo, debido a que al realizar el estudio de investigación se evidenció que dentro de la empresa, no se encuentra previsto este proceso de una manera planificada, lo cual puede representar el fin para estas empresas.

## PROPÓSITO

Brindar una herramienta de apoyo a las empresas familiares dedicadas a prestar el servicio de educación, la cual se constituye en una guía para llevar a cabo el proceso de sucesión en las futuras generaciones.

## OBJETIVOS

- Proponer la presente guía práctica que permita aplicar las herramientas necesarias para el proceso de sucesión de manera planificada en las empresas estudiadas y asegurar la continuidad de las mismas.
- Recomendar un protocolo familiar para la toma de decisiones, implementando un Consejo y Asamblea Familiar dentro de la empresa.

## RESPONSABLES DEL PROYECTO

El proceso de sucesión debe llevarse a cabo por los miembros de la familia que están involucrados dentro del negocio, acompañado del personal no familiar que pertenezca al alto mando dentro de la empresa, si es que existiera.



PERSONAS A CARGO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN
Director Administrativo
Director Técnico
Propietario
Futuro Sucesor

La planificación del proceso debe llevarse a cabo inicialmente por el equipo de dirección, en Consejo y Asamblea Familiar de la empresa. Seguidamente es necesario involucrar a los demás miembros del personal, para evaluar e identificar problemas que pueda haber de los objetivos propuestos y fortalecer las ventajas de la empresa.

Para que exista un equilibrio en la relación de familia y evitar conflictos que puedan ocurrir por la falta de acuerdos comunes, este proceso puede ser acompañado por profesionales especializados en el tema, los cuales son asesores empresariales que guían en la planificación del proceso.

## PLANEACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN

La planeación de la sucesión de la empresa familiar provee grandes beneficios, tanto a los líderes y dueños de empresas, como a la familia y a la misma empresa, ya que al considerar ciertos puntos al momento de pensar en las sucesiones se evitan futuras controversias.

Para todas las empresas es difícil aceptar el cambio, es por ello que entre las generaciones debe buscarse un consenso y desarrollar un Plan de Sucesión que partiendo de la situación vaya adaptándose a la situación futura para que se amplíe la empresa entre los miembros de la familia y se opte por buscar alternativas para administrar correctamente los mandos, división de poderes y roles. Por lo tanto, se detallan algunos aspectos que serían de gran utilidad al implementar la sucesión e integración de personal en la empresa.

## 1. Elaborar un diagnóstico de la Empresa Familiar:

En este sentido, es necesario analizar los tres sistemas fundamentales de toda empresa familiar: la familia, la propiedad y la Empresa. Esto puede hacerse a través de tres fases que pueden ser:

- Entrevistas individuales a toda la familia, así como una encuesta individual que busca conocer la realidad, las expectativas personales y las situaciones relevantes en cada uno de los sistemas.
- Proceso de análisis de la información, que permite socializar los hallazgos encontrados en los tres sistemas.

## 2. Establecer el Plan Patrimonial:

Es el proceso por el cual un individuo o una familia consideran las alternativas y deciden la forma más efectiva para hacer los arreglos legales necesarios que se ajusten a sus deseos específicos en caso de que algo les suceda.

Los aspectos legales pueden ser para algunas empresas un aspecto de mayor relevancia, y en efecto es muy importante tener en claro la forma legal la división de poderes que existirán en la organización, las delimitaciones y cláusulas que se consideren para una sucesión en la que se puedan evitar problemas a futuro y se pueda regular de forma efectiva. Es necesario conocer las leyes que amparan el proceso de sucesión en Guatemala, la ley que delimita dicho proceso es el Código Civil en su Libro III, Título I, Capítulo I y II, Artículos del 917 al 928. (Ver anexo 5).

Se debe formular, implementar y evaluar las decisiones, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos.

## 3. Estipular y/o evaluar los Protocolos Familiares:

Es el instrumento mediante el cual se definen las reglas del juego de la familia, la empresa y la propiedad. La supervivencia de la empresa ahora dependerá de la familia, por eso es de vital importancia establecer normas que regulen el comportamiento de los sucesores, establecer puntos que ayuden al momento de la toma de decisiones colectiva y se eviten problemas futuros en los que se mezclen los aspectos profesionales y familiares que puedan perjudicar a cualquiera de estos aspectos. Establecer un protocolo que incluso tome en cuenta los aspectos monetarios, proceso de toma de decisiones, juntas directivas entre otros aspectos.

El protocolo familiar nos ayuda a identificar funciones del personal, que se pueden establecer cláusulas, forma en que los familiares se van incluyendo en la empresa, otro aspecto que aportara el protocolo sería el de la regulación del comportamiento ya que es diferente el ambiente que se maneja en las empresas.

#### 4. Establecer la Organización Corporativa de Empresas Familiares:

El desarrollo de la empresa familiar genera un crecimiento de la organización y complejidad de las relaciones laborales. El gobierno corporativo define políticas para manejar esta complejidad y especifica las funciones, niveles de autoridad y delegación de responsabilidad que conlleva a una gestión eficiente. Una persona de fuera puede ayudar a mantener el orden para prevenir que se personalicen los asuntos y que el proceso se mantenga alejado de las emociones personales. Además con una persona externa los participantes, suelen colaborar libremente sin sentirse presionados y también un asesor externo con experiencia en el tema de la empresa familiar puede ofrecer perspicacia, ideas y una perspectiva externa que desde adentro muchas veces no puede apreciarse.

## 5. Elaborar un plan de retiro para integrar al futuro sucesor.

Se debe manejar el retiro del antecesor mediante un proceso paulatino que permita una transición apacible, es decir, que el retirado tenga la oportunidad de preparar su salida, para que no se vean afectadas las relaciones familiares ni los objetivos de la empresa. Incluso pueda evaluarse la opción de que el fundador siga siendo parte de la empresa, como un asesor que pueda dar su punto de vista y no se sienta que su retiro es impuesto.

## 6. Elegir un sucesor

Pasos para elegir al sucesor:

Se debe elegir al sucesor mediante la evaluación de competencias. La educación que reciba la persona que se quedará a cargo de la compañía debe estar enfocada principalmente a que comprenda el servicio que presta la empresa y que adquiera los puntos críticos y cualidades de la dirección. Por lo que es recomendable que los posibles sucesores comiencen a involucrarse en la empresa familiar para que así se empapen del manejo de la compañía.



Fuente: Elaboración propia (marzo 2016).

Para iniciar el proceso de sucesión es necesario fijar algunos puntos:

- Se debe identificar a los aspirantes: ya sea que se tenga pensado en un hijo(a), familiar o algún externo, no se puede hablar de un sucesor único o tener un solo candidato.
- Analizar y seleccionar la candidata(s): Se recomienda hacer un análisis detallado de las habilidades e idiosincrasias de los seleccionados. Se debe seleccionar al sucesor más apto

basado en sus fortalezas y áreas de oportunidad en general y descartar a los que no cumplen con las expectativas que se tienen para el puesto. Para ello se detallan a continuación diferentes herramientas de Recursos Humanos que facilitarían el proceso, entre ellas se puede mencionar:

- a) **Assessment Center:** Técnica de selección que permite evaluar a los candidatos en diferentes situaciones individuales o de grupo, simuladas o reales. El objetivo es conocer los potenciales, valores y comportamiento con los candidatos.
  - b) **Feedback 360°:** Es una herramienta de desarrollo de los Recursos Humanos basada en la evaluación de las personas por parte de múltiples fuentes, es decir por las personas que tienen una relación laboral (jefes, compañeros, subordinados, clientes, proveedores, entre otros).
  - c) **Gestión por competencias:** Es un modelo de gestión integral de los Recursos Humanos que parte de la identificación y el desarrollo de aquellas competencias profesionales fundamentales para el desarrollo de un puesto de trabajo.
- **Preparar al aspirante:** En muchas ocasiones los sucesores tienen aspiraciones ajenas a los propósitos empresariales, por lo tanto, es preciso ocuparse del tema de la sucesión con suficiente tiempo de antelación y de esta manera identificar el impacto en el futuro próximo de la empresa.
  - **Los herederos darán continuidad a la idea original,** entre otras cosas, es un trabajo que implica reconocer en los posibles candidatos sus habilidades y también afinidades con la empresa.
  - **En este proceso es importante que los dueños de empresas,** inviertan tiempo en desarrollar un programa a largo plazo que permita involucrar a las futuras generaciones en la permanencia del proyecto empresarial a través de acciones intencionales de formación y desarrollo que permitan contar con sucesores capacitados. (José Manuel Vecino Pico).

Es importante la capacitación de los sucesores, la cual puede realizarse a través de:

- a) Planes de carrera: Estos tienen que ir alineados con los planes de sucesión.
- b) Planes de formación: Proceso mediante el cual las personas de una empresa adquieren habilidades y ajustan sus actitudes y capacidades a los cambios que se producen en su entorno, vinculados al cumplimiento de los objetivos.
- c) Equipos de alto rendimiento: Grupo de personas con unos roles específicos dentro de la empresa familiar que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común, que cuentan con los recursos y la autonomía suficientes.
- d) Training in the job: programa interno de formación que se desarrolla en el propio puesto de trabajo.
- e) Coaching: es un proceso formativo que persigue optimizar el rendimiento de una persona en su puesto de trabajo mediante la figura de un superior (coach) que acompaña y orienta.
- f) Mentoring: proceso de desarrollo de talento en el cual una persona con experiencia aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a medio plazo de una persona de elevado potencial en una relación de mutua confianza.
- Observar sus acciones, reacciones y comportamiento: Es labor obligada identificar el potencial de liderazgo en el candidato. La figura de dirección es relevante ya que es el sujeto que da la cara pública de la empresa. El candidato debe generar confianza con los terceros relacionados.

## 7. Preparación del personal:

Las familias que a través de generaciones han sido exitosas en el ambiente empresarial saben que programas de desarrollo y acuerdos establecidos antes de que la siguiente generación se una al negocio forman empresas más fuertes, transiciones y sucesiones sin problemas, y relaciones familiares más sanas”(Ward, 2001). Algo que se debe también considerar es la preparación personal y profesional de los que asumirán cargos en la empresa, es importante que estén preparados para las decisiones y retos a futuro.

Muchas veces las personas educan a sus hijos desde pequeños introduciéndolos en el área de trabajo mostrándoles y enseñando el movimiento que existe en ella tratando de transmitir esa pasión por lo que un padre trabaja y esfuerza en su empresa. Esto es de gran ventaja y ayuda al proceso de la preparación pero si sucediera un caso en el que los hijos o incluso hermanos no estuviesen tan interesados desde un principio es el momento para introducirse en el campo, aprender, prepararse profesionalmente o capacitarse para los requisitos que se necesitan al estar al mando.

El futuro sucesor debe estar dispuesto a asistir a seminarios para líderes, en el que todos puedan ser partícipes y no solo un integrante de la empresa como muchas veces se hace, compartir información, experiencias, consejos que puedan aportar una ventaja, todo esto enfocado a un mejor desarrollo organizacional y personal ya que al mismo tiempo hablamos de personas que forman parte de la familia.

Uno de los factores claves para el éxito, es la comunicación ya que entre los miembros familiares debe establecerse una comunicación efectiva en la cual la actitud con la que se expresen siempre respete el área en que se encuentran. Se reconoce que existen varias personas involucradas en el proceso de sucesión, es por ello que se debe considerar que al momento de comunicar a los empleados que se está eligiendo al siguiente al mando, el anuncio no debe hacerse a todas las personas al mismo tiempo, sino que se debe crear un plan y calendario para hacerlo. Las audiencias a considerar son: La familia, el equipo directivo, los clientes y proveedores.

**RECURSOS**

Establecer presupuesto para la evaluación de los procesos y la implementación. Esto se determina según la capacidad de la empresa, ya que la implementación de propuestas puede realizarse tanto de forma externa como interna. La propuesta interna se realiza conformando un grupo de integrantes de la familia que participen dentro de la empresa en diferentes áreas y también expertos que no pertenezcan al núcleo familiar. Ellos proporcionan y aportan sus ideas para poder crear un Consejo Familiar y crear las normas que regirán a la empresa de manera que las decisiones no se vean afectadas por los lazos familiares. Para ello se solicita la colaboración directa de la Dirección quienes serán los que brindarán los recursos necesarios para la implementación de los procesos requeridos.

En el caso de la asesoría externa, se realiza mediante un asesor experto en el tema, ya que su importancia radica en que a nivel global, las empresas familiares son una base importante del desarrollo económico de los países, Guatemala es el ejemplo donde la gran mayoría de empresas se inician con un concepto de participación familiar. Conforme el tiempo pasa, las empresas se desarrollan y requieren de una dirección y administración acorde a su tamaño, su tipo de actividad o extensión de negocios.

El ordenamiento de las empresas es necesario para evitar conflictos internos, en ese orden es importante la organización de su patrimonio, sus formas de dirección, organización y su planeación estratégica para enfrentar retos de un mercado cada vez más competitivo. Muchas veces este ordenamiento no puede darse únicamente con el grupo familiar, por lo que es necesario de alguien externo que vea más allá y debido a ello, se busca un grupo externo para dicho proceso.





### CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

La presente encuesta tiene como objetivo indagar sobre la planeación del proceso de sucesión en las empresas familiares dedicadas a prestar el servicio de educación. Gracias por responder la siguiente encuesta, su participación será de gran ayuda para el mejoramiento de los procesos y permanecerá en el anonimato.

#### INSTRUCCIONES:

Seleccione una opción para responder a cada pregunta, marcando con una “X” en la premisa que considere correcta.

1. ¿Qué puesto ocupa en la empresa? \_\_\_\_\_
  
2. ¿La empresa es gestionada por miembros de la familia?  
 SI  NO  NO LO SÉ
  
3. ¿Pertenece usted al círculo familiar del colegio?  
 SI  NO  NO LO SÉ
  
4. ¿Existe en la empresa Consejo de Administración, Asamblea y Protocolos Familiares para la toma de decisiones?  
 SI  NO  NO LO SÉ
  
5. ¿La estructura organizacional es la adecuada para el manejo del negocio?  
 SI  NO  NO LO SÉ

6. ¿El clima organizacional se puede ver afectado por el proceso de sucesión?  
 SI  NO  NO LO SÉ
7. ¿Cuenta la empresa con un documento de guía para planificar el proceso de sucesión?  
 SI  NO  NO LO SÉ
8. En caso de que la respuesta anterior sea sí, describa el proceso que utiliza. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
9. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera de mayor importancia al elegir un sucesor?
- 10.
- |                  |                          |           |                          |                    |                          |
|------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| Vínculo familiar | <input type="checkbox"/> | Liderazgo | <input type="checkbox"/> | Educación          | <input type="checkbox"/> |
| Experiencia      | <input type="checkbox"/> | Género    | <input type="checkbox"/> | Valores que aplica | <input type="checkbox"/> |
11. ¿Ha pasado por proceso de sucesión el colegio donde labora?  
 SI  NO
12. ¿Conoce usted los pasos fundamentales para el plan de sucesión?  
 SI  NO
13. ¿Le sería de utilidad una guía que le apoye en la planeación del proceso de sucesión?  
 SI  NO

**\*Comentario opcional:**

---



---



---



---



La Licenciada Nora del Cid de Almazán, coordinadora Demanda Educativa de la Unidad de Planificación Educativa de la DIEDUC Guatemala, región de Occidente presenta el listado de establecimientos educativos ubicados en la zona 11 de Mixco a cargo de la LICDA. María Isabel Oliva Nájera los cuales se detallan a continuación:

Tabla 11. Listado de colegios

Nombre del establecimiento			
1	Colegio Mosiah	15	Colegio Nuevo San Cristóbal
2	Colegio Siloe	16	Colegio Escalón
3	Colegio Claret	17	Liceo Valle Prometido
4	Colegio SEM "San José"	18	Colegio Cristiano Montana
5	Liceo Maya Latino	19	Colegio Maná del Cielo
6	Colegio Bilingüe Integral	20	Colegio El Poderoso de Israel
7	Colegio Los Pinos	21	Instituto por cooperativa 1ro. De Mayo
8	Colegio El Pilar	22	Colegio Adrián Bastiense
9	Colegio La Fuente	23	Colegio IBG
10	Colegio Fuente del Saber	24	Colegio 1ro. de Mayo
11	Colegio Holandés	25	Colegio Elim
12	Colegio Valle de la Sabiduría	26	Colegio La Colina del Éxito
13	AIVPEM	27	Liceo Salamanca
14	Colegio Valle Real	28	Colegio Los Encinos

## LISTA DE COTEJO PARA VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

No.	Indicador	SI	No	Observaciones
1	Claridad en las instrucciones			
2	Relación con el tema a investigar			
3	Redacción las preguntas			
4	Tecnicismo utilizado en las preguntas			
5	Las preguntas se encuentran ordenadas			
6	Tamaño de letra ideal			
7	Número de alternativas de respuesta			
8	Duración de la prueba			
9	Datos precisos			
10	Confiabilidad total del cuestionario			

Fuente: Elaboración propia

CÓDIGO CIVIL DE GUATEMALA

LIBRO III

De La Sucesión Hereditaria

TITULO I

De la Sucesión En General

CAPITULO I

Disposiciones Generales

ARTÍCULO 917.- (Sucesión hereditaria).- La sucesión por causa de muerte se realiza por la voluntad de la persona, manifestada en testamento y, a falta de éste, por disposición de la ley. La primera se llama testamentaria y la segunda intestada, comprendiendo en uno y otro caso, todos los bienes, derechos y obligaciones que no se extinguen por la muerte.

ARTICULO 918.- (Transmisión de la herencia).- Los derechos a la sucesión de una persona se transmiten desde el momento de su muerte; y la sucesión puede ser a título universal y a título particular.

ARTICULO 919.- (Herencia y legado).- La asignación a título universal se llama herencia, la asignación título particular se llama legado. El título es universal, cuando se sucede al causante en todos sus bienes y obligaciones transmisibles, a excepción de los legados. El título es particular cuando se sucede en uno o más bienes determinados.

La sucesión puede ser en parte testada y en parte intestada.

ARTICULO 920.- (Responsabilidad limitada del heredero).- El heredero sólo responde de las deudas y cargas de la herencia hasta donde alcancen los bienes de ésta.

El legatario sólo responde de las cargas que expresamente le imponga el testador.

ARTICULO 921.- (Legatarios considerados como herederos).- Cuando toda la herencia se distribuya en legados, los legatarios serán considerados como herederos.

ARTÍCULO 922.- (Derechos del heredero).- Cada heredero puede disponer del derecho que tiene en la masa hereditaria, pero no puede disponer de las cosas que forman la sucesión.

ARTÍCULO 923.- (Ley que rige la capacidad para suceder).- La capacidad para suceder se rige por la ley del domicilio que tenga el heredero o legatario al tiempo de la muerte del autor de la sucesión, cuando se trate de bienes situados fuera de la República.

## CAPITULO II

### De Las Incapacidades Para Suceder

ARTICULO 924.- (Incapacidades para heredar, por indignidad).- Son incapaces para suceder como herederos o legatarios, por causa de indignidad: 1o.- El que haya sido condenado por haber dado, mandado o intentado dar muerte a la persona de cuya sucesión se trate, o a los padres, hijos, cónyuge, conviviente de hecho, o hermanos de ella. Esta causa de indignidad subsistirá no obstante la gracia acordada al criminal o la prescripción de la pena; 2o.- El heredero mayor de edad que,

siendo sabedor de la muerte violenta del autor de la sucesión, no la denunciare a los jueces en el término de un mes, cuando sobre ella no se hubiere procedido de oficio. Si los homicidas fueren ascendientes o descendientes, cónyuge o conviviente de hecho, o hermanos del heredero, cesará en éste la obligación de denunciar; 3. El que voluntariamente acusó al autor de la herencia, de un delito que merezca por lo menos la pena de un año de prisión; 4o.- El condenado por adulterio con el cónyuge del causante; 5o.- El pariente del autor de la herencia si, habiendo estado éste demente y abandonado no cuidó de él, de recogerlo o asilarlo en establecimiento público, si se hubiere podido hacerlo; 6o.- El padre o la madre que haya abandonado a sus hijos menores de edad o que los haya corrompido o tratado de corromper, cualquiera que sea la edad de los hijos; 7o.- El que con dolo o coacción obligare al testador a hacer testamento, a cambiarlo o revocarlo; 8o.- El que por iguales medios impidiere a otro hacer testamento o revocar el que tuviere hecho, o suplantare, ocultare o alterare otro testamento posterior; y 9o.- El que ejerciere violencia sobre el notario o testigos, para impedir el otorgamiento del testamento, o para conseguir que se teste a su favor o a favor de otra persona.

ARTICULO 925.- (Cuando no se aplican).- Las incapacidades enumeradas en el artículo anterior no se aplican cuando el causante así lo dispone en disposiciones testamentarias posteriores a los hechos que las hayan producido.

ARTICULO 926.- (Incapacidades para suceder por testamento).- Son incapaces para suceder por testamento: 1o.- Los ministros de los cultos, a menos que sean parientes del testador; 2o.- Los médicos o cirujanos que hubieren asistido al testador en su última enfermedad, si éste falleciere de ella, salvo que sean parientes del testador; 3o.- El notario que autoriza el testamento y sus parientes, y los testigos instrumentales; 4o.- El tutor, el protutor y los parientes de ellos si no se hubieren aprobado las cuentas de la tutela, a no ser que fueren parientes del pupilo; y 5o.- Las instituciones extranjeras, cualquiera que sea su finalidad.

ARTICULO 927.- (La indignidad de los ascendientes no daña a sus descendientes).- La indignidad del padre o de la madre o de los descendientes no daña a sus hijos o descendientes, ora sucedan por derecho propio o por representación. En este caso, ni el padre ni la madre, tienen sobre la parte de la herencia que pasa a sus hijos, los derechos de administración que la ley reconoce en favor de los padres.

ARTÍCULO 928.- (Acción por indignidad).- Sólo puede deducirse acción para declarar la indignidad del heredero, dentro de dos años de que el indigno esté en posesión de la herencia o legado. No se podrá intentar esta acción contra sus herederos, si no se ha iniciado durante la vida de éste.

No produce efecto la acción de indignidad contra tercero de buena fe.