

TEST DE REFLEXIÓN: LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Es muy importante que se identifiquen todas aquellas cuestiones que pueden afectar a los resultados actuales o futuros. Para ello se debe analizar cada uno de los 40 ítems o preguntas y asignar la respuesta que mejor define la realidad que está viviendo la empresa. Este análisis puede ser más completo si intervienen las personas que conocen el significado y la situación de los distintos ítems. Para cada uno de ellos sólo existen 3 respuestas posibles:

- **SI.** Ocurre lo descrito en la pregunta en sus propios términos.
- **NO.** En la empresa no sucede lo que se describe en la pregunta. Es una situación negativa y conlleva una necesidad de actuar.
- **N/A (No Aplica).** Cuando el tema detallado no se aplica, es decir no es de la incumbencia de la empresa, o no le afecta.

Se puntuará como **NO**, tanto cuando la circunstancia descrita no sucede en la empresa, como, cuando acaeciendo, se da en unas condiciones mediocres o muy mejorables.

Marque, por favor, la casilla de la respuesta que más se asemeja a la realidad de su empresa.

1.- ¿Coinciden en la empresa las circunstancias especiales para plantearse urgentemente, sin dilación alguna y en serio, la sucesión?

SI NO N/A

2.- ¿Se ha tomado la decisión de planificar la sucesión, y pronto, renunciando a retrasarla más de la cuenta y sin ningún tipo de justificación?

SI NO N/A

3.- ¿Se han podido superar con éxito los tres temores básicos, (perder el estatus social, miedo a quedarse sin patrimonio y temor a que no se tenga nada que hacer) que provocan retrasar la sucesión, por parte del predecesor?

SI NO N/A

4.- ¿Está bien resuelto el problema de que el gerente, o fundador de la empresa, continúe detentando el poder mediante su aquiescencia personal ante todas las decisiones e incluso ante detalles nimios?

SI NO N/A

5.- ¿Existe en buen funcionamiento el denominado consejo familiar, cuyo objetivo primordial es el de ejercer las funciones de mediador de la familia en la toma de decisiones y resolver los problemas o conflictos que se pudieran generar dentro del ámbito familiar y que pudieran influir en las operaciones y administración de la empresa?

SI NO N/A

6.- ¿Es competencia del consejo de administración la elección de los directivos de la compañía?

SI NO N/A

7.- ¿El consejo de familia puede recomendar algún familiar para cubrir cualquier puesto directivo?

SI NO N/A

8.- ¿Podrán optar a directivos los familiares cualificados con independencia de su sexo y del orden de nacimiento?

SI NO N/A

9.- ¿Se ha constatado que el proceso para seleccionar al sucesor del director general o de otro directivo es el más idóneo y adecuado a la compañía?

SI NO N/A

10.- ¿Se tiene presente que la persona que debe ocupar la dirección general, o puestos directivos de la empresa, debe ser aquella que es la más válida de las que se conoce, con independencia de si es un familiar o no de la propiedad?

SI NO N/A

11.- ¿Podría uno de los actuales empleados decisivos de la compañía convertirse en el futuro director general de la empresa?

SI NO N/A

12.- ¿Es consciente la empresa que la mejor elección es, siempre, la de la persona más capacitada?

SI NO N/A

13.- ¿Se conoce a ciencia cierta que la empresa se resentirá si se nombra directivo a un familiar que no está tan capacitado como otra persona que no pertenezca a la familia?

SI NO N/A

14.- ¿El proceso de selección del gerente u otro director de área, contempla todas las técnicas y buenas prácticas que garantizan una satisfactoria elección?

SI NO N/A

15.- ¿Se ha asegurado que el seleccionado reúne: ser una persona capaz, honesta y trabajadora; experto conocedor de las técnicas empresariales (marketing, finanzas, producción, etc.); buen comunicador y saber liderar con éxito equipos humanos?

SI NO N/A

16.- ¿Se conocen las carencias del candidato para ocupar de inmediato el puesto de gerente o director de departamento, para poder combatirlas?

SI NO N/A

17.- ¿Se han fijado unos objetivos medibles para poder evaluar objetivamente el grado de asimilación de la formación recibida por los sucesores?

SI NO N/A

18.- ¿Dentro del plan de formación se contempla la comprensión del negocio que abarca tener conocimiento de los productos propios y los de la competencia, de su utilización, del proceso tecnológico de producción, así como de sus costes, de los clientes y de sus técnicas de ventas?

SI NO N/A

19.- ¿Se ha logrado que el candidato tenga un compromiso personal con toda la organización, en la doble vertiente de ser aceptado por quienes la componen y aceptar las propias responsabilidades?

SI NO N/A

20.- ¿Existe un plan en el que se detallan las actividades formativas necesarias para asumir las responsabilidades del puesto y poder superar las carencias detectadas?

SI NO N/A

21.- ¿Se ha recurrido tanto a la formación externa como a la interna de la empresa?

SI NO N/A

22.- ¿Se asignan responsabilidades concretas desde el primer día, ampliándolas a medida que se verifica su bien hacer que ha sido constatado por unos resultados objetivos y satisfactorios conseguidos?

SI NO N/A

23.- ¿Goza el candidato de asistencia en la formación en base a diálogo - evaluación - corrección?

SI NO N/A

24.- ¿No se demora, en absoluto, la decisión de descartar o despedir al candidato si no cumple, medido de una forma objetiva, con las expectativas depositadas en él?

SI NO N/A

25.- ¿Existen actuaciones concretas, como trabajar en encargos difíciles y evaluables, que complementan el plan de formación?

SI NO N/A

26.- ¿Ha tenido el candidato la oportunidad de haber conseguido una experiencia mínima de tres años de trabajo en otras empresas a ser posible del sector?

SI NO N/A

27.- ¿El candidato, en su período de formación, ha ocupado diversos puestos de trabajo significativos de la empresa y ha aprovechado para mejorar su metodología y resultados?

SI NO N/A

28.- ¿Ocupa el candidato, durante un tiempo prudencial, el puesto de staff de gerencia para conocer cómo se maneja el timón de la empresa e ir verificando los aspectos en los que debe profundizar su formación?

SI NO N/A

29.- ¿Se evalúa objetiva y periódicamente el rendimiento del nuevo director general huyendo de las apreciaciones totalmente subjetivas, de las habladurías, chismes, o comparaciones de detalles que no se llevan a cabo como los realizaba el anterior directivo?

SI NO N/A

30.- ¿Se tiene un grado de paciencia limitado ante actitudes y resultados mediocres, pero sin que esta paciencia esconda la cobardía de enfrentarse a un problema que puede ser muy serio y poner a la compañía en una situación límite?

SI NO N/A

31.- ¿Se toma la decisión de separación, sin dilaciones, en el supuesto de que, valorado de una forma totalmente objetiva, la gerencia no logra los resultados a los que se ha comprometido?

SI NO N/A

32.- ¿Está preparado el predecesor para la época de su jubilación, desarrollando con antelación nuevas actividades diferentes al trabajo de gestión en la empresa, que le proporcionen júbilo y eviten hacer sombra al sucesor?

SI NO N/A

33.- ¿Está integrado el consejo de administración por accionistas familiares y existen varios consejeros externos que no sean familiares, ni empleados, ni asesores de la empresa, ni que tengan el mínimo conflicto de intereses?

SI NO N/A

34.- ¿Responden los consejeros con su asistencia y participación en las reuniones, siendo sinceros y expresando sus opiniones, aportando ideas para la mejora de la gestión y evaluando con objetividad la labor de la gerencia?

SI NO N/A

35.- ¿Están debidamente detalladas las funciones, las responsabilidades, la información, las reuniones y la retribución del consejo de administración?

SI NO N/A

36.- ¿Se tiene pormenorizado quiénes pueden ser accionistas y quiénes no, existiendo alguna condición para ser accionista, como por ejemplo la separación de bienes en las capitulaciones matrimoniales?

SI NO N/A

37.- ¿Son todas las acciones de la empresa de la misma clase y con los mismos derechos?

SI NO N/A

38.- ¿La participación de todos los hijos dependen de las circunstancias que aconsejan una distribución desigual?

SI NO N/A

39.- ¿Han testado los accionistas a favor de la línea de descendientes o ascendientes por consanguinidad?

SI NO N/A

40.- ¿Han asumido los herederos la obligación moral de acatar las normas de protocolo familiar?

SI NO N/A

Ya se han identificado los ítems con respuesta NO. Ahora se trata de seleccionar entre ellos, solamente DOS, pero los que se consideren que son los más importantes y decisivos de cara a su repercusión en los resultados tanto actuales como futuros.

Sólo resta ponerse a trabajar de inmediato en los mismos para erradicarlos o minimizarlos. Para ello le aconsejamos que siga las recomendaciones descritas en el apartado "[CÓMO SE REALIZA LA IMPLANTACIÓN](#)"